

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtte majanduse instituut

Katrina Koha

**PAINDLIKUD TÖÖVORMID
JA PSÜHHOLOOGILINE LEPE
SA ARCHIMEDES NÄITEL**

Magistritöö

Juhendajad: teadur Krista Jaakson
doktorant Elar Killumets

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “ 2013. a.

..... õppetooli juhataja

.....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. PSÜHHOLOOGILISE LEPPE JA PAINDLIKE TÖÖVORMIDE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED	8
1.1. Psühholoogilise leppe olemus ja tüübid	8
1.2. Psühholoogilise leppe kujunemine, seda mõjutavad tegurid ja leppe muutumine	18
1.3. Paindlike töövormide olemus, tüübid ja kasutusele võtmine	26
1.4. Paindlike töövormide seos psühholoogilise leppega	32
2. PSÜHHOLOOGILISE LEPPE JA PAINDLIKE TÖÖVORMIDE VAHELISE SEOSTE EMPIIRILINE ANALÜÜS	39
2.1. SA Archimedes lühitutvustus, uuringu metoodika ja valim	39
2.2. Psühholoogilised lepped ja nende seos paindlike töövormidega SA-s Archimedes	46
2.3. Järeldused ja tulemuste rakendamisvõimalused	62
KOKKUVÕTE	70
VIIDATUD ALLIKAD	74
LISAD	80
Lisa 1 Ankeetküsimustik	80
Lisa 2 SA Archimedes struktuur	87
Lisa 3 Intervjuu küsimused	88
Lisa 4 Psühholoogiline lepe eri vanuses ja staažiga töötajatel	89
Lisa 5 Psühholoogilist lepet iseloomustavad tunnused erinevate paindlike töövormide lõikes	90
Lisa 6 Psühholoogilise leppe tunnuste vaheline korrelatsioon	92
SUMMARY	93

SISSEJUHATUS

Tänapäevasele töötaja ja tööandja vahelisele suhtele on avaldanud tehnoloogia, s.h info- ja kommunikatsioonitehnoloogia areng olulist mõju. Muutunud on ootused nii töötajale, tööandjale kui ka töö sisule ja –korraldusele. Lisaks tehnoloogia arengule suunab olukord tööhõives ja majanduskeskkonnas laiemalt üha enam tööandjaid ja tööotsijaid loobuma traditsioonilisest tähtajatu töölepinguga täistööajaga töösuhte loomisest ja otsima uusi lahendusi, kuidas leida ja hoida parimaid töötajaid või leida isikliku elu vajadusi arvestav töökoht. Alternatiivseid võimalusi püütakse leida nii lepingu kestvuse, tööaja kui –koha osas, et vastata vajalike töötajate soovidele või tööandjate poolt pakutule. Paindlike töövormide kasutuselevõtt võimaldab tööturule paremat ligipääsu ka neile, kel seni tervislikest, perekondlikest või muudest asjaoludest tingituna ei ole olnud võimalik enda võimeid parimal viisil rakendada.

Paindlike töövormide kasutamisevõimalusi töökorralduse reguleerimisel on Eestis viimase tosina aasta jooksul hakatud teadvustama üha enam. Ajendatuna eelkõige soovist suurendada üldist tööhõivet ja pakkuda võimalusi kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu rakendamiseks parimal võimalikul viisil, lähtudes nii töötajate kui tööandjate vajadustest. Paindlike töövormide kasutamise reguleerimiseks on astunud samme õigusloome tasandil, s.o 2009. a vastu võetud töölepingu seadusesse toodi sisse mõiste kaugtöö. Samuti on ellu viidud mitmeid projekte, nagu näiteks aastatel 2005 - 2008 Eesti Tööandjate Keskliidu elluviidud EQUAL projekt „Paindlikud töövormid – parimad võimalused töö ja pereelu ühildamiseks“, mille eesmärgiks oli ergutada töötajaid ja tööandjaid paindlike töövorme kasutama. 2007. aastast tööd alustanud Eesti Kaugtöö Ühingu (praeguse nimega Targa Töö Ühing), toel on loodud kaugtöökeskusi üle terve Eesti.

Lisaks töösuhet kinnitavale kirjalikule töölepingule, mõjutavad töötaja ja tööandja vahelisi suhteid ka vastastikused ootused ja soovid, mida teineteise käitumiselt eeldatakse või loodetakse ja mida alati kirjalikult ei fikseerita. Vastastikuste töölepingusse kirjapanemata ootuste kirjeldamisel on juhtimisasalases kirjanduses hakatud kasutama mõistet psühholoogiline lepe. Sellise mitteformaalse ja töötaja subjektiivsel arusaamal põhineva leppe sisu on mõjutatud nii tööandja organisatsioonist, töötaja isikust, kui ka formaalsetest töölepingulistest kokkulepetest ja muudest välismõjuritest.

Töötaja ja tööandja vahelised individuaalselt teadvustatud vastastikused kohustused ja nende täitmine või täitmata jätmine võivad mõjutada töösuhetes osalejate vahelisi suhteid. Muuhulgas on juhtimis- ja psühholoogiaalases kirjanduses leitud, et psühholoogilise leppe tööandjapoolne täitmine on seotud nii töötaja töösoorituse, töörahulolu ja motivatsiooniga panustada organisatsiooni arengusse ning edusse. Seega on oluline mõista, kas ja mil määral mõjutavad erinevad töösuhet iseloomustavad aspektid, nagu näiteks erisused kasutatavates töövormides, töötaja psühholoogilist lepet ning mil viisil on tööandjal võimalik töötaja psühholoogilise leppe sisu kujunemist suunata.

SA Archimedes sobib kahe nähtuse, töötaja psühholoogiline lepe ja paindlik töövorm, seoste uurimiseks eelkõige seetõttu, et sihtasutuse kõigi töötajate peamiseks töö tegemise viisiks on kindla ajaraamiga kontoritöö. Sihtasutuse tegevusvaldkonnad on seotud haridus- ja teadusprojektide koordineerimisega ja administreerimisega. Nimetatud valdkondade töö projektipõhine iseloom, töömahtude pidev muutumine, asutuse paiknemine kahes linnas ning ka sõbraliku ja loomingulise töökeskkonna väärtustamine on järjest enam suunanud organisatsiooni erinevate paindlike töövormide kasutuselevõtu juurde.

Töötajatega tähtajalise töölepingu sõlmimise põhjused sihtasutuses on seotud eelkõige projektipõhiste ülesannete täitmise või ajutiselt töölt eemaloleva töötaja asendamise vajadusest. Osaajaga töö, tööaja alguse ja lõpu varieerimise ja kaugtöö tegemise võimalused on sihtasutuses seevastu seni loodud eelkõige töötaja initsiatiivist lähtudes. Ühe organisatsiooni personalipoliitika paremaks kujundamiseks oleks hea teada, kas nõ traditsioonilise töökorralduse kõrval võib näiteks tähtajaliste töölepingute, osaajaga töö või

kaugtöö vormide kasutamine osutada töötaja ja tööandja vaheliste suhetes probleemseks või võib tulevikus ka tööandja poolt julgemalt ühe organisatsiooni sees pakkuda võimalusi erinevate paindlike töövormide kasutamiseks.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, mil viisil on tööandjal võimalik suunata erinevates paindlikes töövormides töötavate töötajate psühholoogilise leppe sisu kujunemist. Nimetatud eesmärgi saavutamiseks on seatud alljärgnevad uurimisülesanded:

- 1) selgitada psühholoogilise leppe mõistet, avada selle tekkemehhanismi ja muutumist ajas ning tuua välja leppe kujunemist mõjutavad võimalikud tegurid;
- 2) anda ülevaade paindlikest töövormidest ja nende kasutamise võimalikest eesmärkidest;
- 3) analüüsida varasemate empiiriliste tööde põhjal paindlike töövormide ja psühholoogilise leppe vahelisi seoseid;
- 4) koostada küsimustik ja viia läbi paindlike töövorme ja psühholoogilist lepet käsitlev uuring SA Archimedes töötajate hulgas;
- 5) kaardistada paindlike töövormide kasutamine SA Archimedes ja tuvastada sihtasutuse töötajate psühholoogilisele leppele iseloomulikud jooned;
- 6) leida paindliku töökorralduse ja psühholoogilise leppe tüübi vahelised seosed, neid mõjutavad tegurid ning pakkuda tööandjale välja võimalusi töötaja psühholoogilise leppe sisu kujunemise suunamiseks.

Töö koosneb kahest peatükist. Esimene, teoreetiline osa jaguneb neljaks alapeatükiks, kus esimeses käsitletakse psühholoogilise leppe olemust ja leppe erinevaid liigitamisvõimalusi. Teises alapeatükis tuuakse välja leppe tekkimist ja muutumist puudutavad aspektid. Kolmandas alapeatükis tuuakse välja paindliku töö tegemise vormid ja neljandas alapeatükis antakse ülevaade teadusalases kirjanduses käsitletud erinevate paindlike töövormide seostest töötaja psühholoogilise leppega. Teoreetilises osas toetutakse peamiselt inglisekeelsetes teadusajakirjades avaldatud käsitlustele. Peamised autorid, kelle psühholoogilise leppe teoreetilistele seisukohtadele käesolevas töös tuginetakse, on Rousseau, Guest, McFarlane Shore ja Tetrick.

Töö teises, empiirilises osas antakse esmalt ülevaade SA-st Archimedes ja kirjeldatakse psühholoogilise leppe tüübi ning paindlike töövormide kasutamise ning nende kahe nähtuse vahelise seose kindlakstegemiseks sihtasutuses läbiviidud uuringut. Analüüsitakse tulemusi ja tehakse järeldusi paindlike töövormide kasutamise ja psühholoogilise leppe omavaheliste seoste ning neid mõjutavate tegurite osas. Samuti pakutakse välja võimalusi, kuidas tööandja saab suunata töötaja psühholoogilise leppe kujunemist.

Autor soovib tänada oma juhendajaid Krista Jaaksoni ja Elar Killumetsa asjalike nõuannete ja kriitiliste tähelepanekute eest töö kirjutamisel. Samuti SA Archimedes personalijuhti Egle Mätast, kes oli abiks empiirilise uuringu läbiviimise korraldamisel sihtasutuse Tallinna kontori töötajate hulgas. Suur tänu ka Kadri Adratile heade keelenõuannete eest ja Keiu Kriidile heade soovitude eest andmeanalüüsi teostamiseks.

1. PSÜHHOLOOGILISE LEPPE JA PAINDLIKE TÖÖVORMIDE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Psühholoogilise leppe olemus ja tüübid

Töösuhe tekib kahe isiku, s.o töötaja ja tööandja vahelise kokkuleppe tulemusena. Töösuhtesse astumisel on inimesel teatud ootused tasule, edutamisevõimalustele, staatusele, töö kohale ja töö sisule, nagu näiteks kui suur osa igapäevastest töökohustustest moodustavad ülesanded, mis pakuvad väljakutseid. Samuti on inimesel valmisolek pakkuda tööandjale oma oskusi, aega, energiat ja pühendumust jms. Organisatsiooni juhtkonnal on ootused uuele töötajale ja teadmised võimalustest, mida nad suudavad ja tahavad talle pakkuda. Töötaja ja tööandja ootused võivad olla üks-ühele vastavuses, kuid võivad ka olulises osas erineda. (Van Dyk, Nel 2004: 39)

Üldjuhul lepivad töösuhte pooled vastastikustes õigustes ja kohustustes kokku enne töötaja tööülesannete täitma asumist. Vastastikused ootused võivad olla nii ametlikult värbamisprotsessi käigus läbi räägitud ja kirjalikult kas töölepingus või mõnes muus kokkulepet kinnitavas dokumendis fikseeritud kui ka mitteametlikult või kaudselt tulevasele suhte osapoollele mõista antud. Selgelt väljendamat ja konkretiseerimata jäänud ootused ning nende täitmine või täitmata jätmine töösuhte kestel võib hakata mõjutama poolte vahelisi suhteid, muuhulgas vastastikust usaldust ja lojaalsust.

See, mil määral vastastikused ootused saavad kirjalikus vormis kokku lepitud, sõltub paljuskki konkreetse tegevusvaldkonnas kehtivatest tavadest ja töösuhet reguleerivas õigusruumis kehtestatud normidest. Näiteks näeb Eesti tööõigus töölepingu sisule ette miinimumnõuded (töölepingu seaduse § 5), s.o konkreetseid aspekte, milles tööandja ja töötaja peavad omavahel kirjalikult kokku leppima või millest on tööandja kohustatud

töötajat kindlasti enne lepinguliste kohustuste täitma asumist teavitama. Seega võib mitmeid konkreetseid õigusi ja kohustusi jääda töösuhte loomisel lepingus või muus suhet reguleerivas dokumendis täpsustamata ja vastastikused kokkulepped võivad kujuneda alles hiljem.

Töötaja ja tööandja formaalselt määratlemata vastastikuste ootuste kirjeldamiseks on juhtimisalases teoorias kasutusele võetud psühholoogilise leppe (*psychological contract*) kontseptsioon. Esmakordselt võttis selle mõiste 1960. a kasutusele Ameerika Ühendriikidest pärit teadlane Chris Argyris, kes selgitas seda kui ühe töötajate rühma ja töödejuhataja vastastikust varjatud mõistmist. Argyris leidis, et töötajate suurem tööpanus ja vähem kaebusi võib olla vastutasuks meelepärasele töötasule ja kindlustundele töökoha säilimise osas. (Coyle-Shapiro, Parzefall 2008: 18)

Üksikasjalikuma psühholoogilise leppe kontseptsiooni arendas välja psühholoog H. Levison, keda on peetud ka selle kontseptsiooni „isaks“. Levison jt leidsid, et psühholoogiline lepe on kirjutamata lepe, mis hõlmab endas kogumit töötaja ja tööandja vastastikuseid ootusi. (Anderson, Schalk 1998: 638) Tegemist on leppega, mille osapoolteks on töötaja ja organisatsiooni esindaja ning mis hõlmab nii üldisi kui individuaalseid ootusi, ulatudes oma detailsuses väga üldisest kuni väga eriomaste aspektideni. Lootus, et üks lepingu osapool täidab talle pandud ootusi, on motivatsiooniks ka teisele poolele oma kohustusi täita ja töösuhtes jätkata. (Coyle-Shapiro, Parzefall 2008: 18)

E. H. Schein rõhutas 1960-ndatel psühholoogilise leppe olemusele osutades, et oluline on püüda töötaja ja organisatsiooni ootuseid ühitada. Sellest, mil määral kahe poole ootused on omavahel kooskõlas ja täidetud, sõltub ka edaspidine vastastikune töösuhe, s.h töötaja töörahulolu, pühendumus ja töösooritus. Lisaks pakkus Schein välja mõtte ka organisatsiooni psühholoogilisest lepest ja selle võimalikust avaldumisest läbi organisatsioonikultuuri. (Coyle-Shapiro, Parzefall 2008: 18, 19)

Tänapäevane psühholoogilise leppe käsitus sündis 1989. aastal, mil D. M. Rousseau defineeris psühholoogilist lepet kui indiviidi uskumust töötaja ja tööandja vahelistest

kohustustest. Need kohustused tekivad usust, et lubadus on kas otseselt või kaudselt antud ja ühe poole lubatud kohustuste täitmine sõltub teise poole kohustuste täitmisest. Seega sisaldab psühholoogiline lepe indiviidi ettekujutust töötaja ja tööandja vastastikustest kohustustest, mis eksisteerivad tänu nende vastastikusele olemusele. (Coyle-Shapiro, Parzefall 2008: 20)

Sels *et al* (2004: 463) on täheldanud, et Rousseau esitatud definitsioonist on edaspidistes töödes olulisimateks peetud just kahte aspekti: subjektiivsust ja vastastikkust. Subjektiivsus väljendub indiviidi arusaamas vastastikusest kokkuleppest, töölepingu tõlgendamisest ning selle igapäevasest rakendamisest. Vastastikkus omakorda tähendab indiviidi usku vastastikustest kohustustest, kusjuures tingimused, millest aru saadakse ja millega nõustutakse, ei pruugi olla vastastikused. Kummalgi lepingu osapoolel on oma isiklik arusaam vastastikustest kohustustest.

Seega saab öelda, et psühholoogiline lepe sisaldab küll arusaama mõlema töösuhte poole ootustest, kuid konkreetseid kahepoolseid läbirääkimisi leppe sõlmimiseks eelnevalt ei peeta. Rousseau (2001: 528, 535) hinnangul võib sellist lepet käsitleda ka kui eneseregulatsiooni mehhanismi, mis motiveerib üksikisikut käituma teise poolega kokkulepitud tingimustes. Samas on oluline, et suhte osapooled mõistaksid vastastikuseid ootusi võimalikult ühetaoliselt. Selle eesmärgi saavutamist soodustavad ühetaoline ja täpne arusaam eesmärkidest, asjakohase informatsiooni jagamine, õigus ja võimalus nõuda oma huvidele vastavaid tingimusi ja õigus nõustuda või keelduda leppe tingimustest. Oluline on Rousseau ja Tijoriwala (1998: 681) hinnangul tähele panna, et psühholoogilise leppe sisuks ei ole mitte igasugused ootused, vaid sellised vastastikused ootused, mis tekivad vastastikku antud lubaduste ajal, neid interpreteerides.

Iga konkreetse töötaja psühholoogilise leppe sisu on erisugune, s.t võib erineda nii kohustuste sisult kui ka mahult. Van Dyk ja Nel (2004: 39, 40) on välja toonud loetelu töötaja ootustest tööandjale, mille hulka kuulub näiteks ootus väljakutseid pakkuvale ja huvitavale tööle, suuremale vastutusele, isikliku arengu võimalusele, kompensatsioonile, edutamismõimalustele, turvalistele töötingimustele. Tänapäeval võib lisaks eeltoodule olla

tööandjal kohustus pakkuda paindlikku ja innovatiivset töökeskkonda, oodatakse selget juhtimist ja avatud kommunikatsiooni, võimalust omandada osalus ettevõttes jms. Holbeche (2005: 297) on näiteks suurepäraseks töökohaks („*a great place to work*“) nimetanud kohta, kus töötaja tunneb end kaasatuna, omab töötegemiseks vajalike vahendeid, on sobivalt tasustatud, saab arendada karjäärivõimalusi, õppida ja areneda, ühildada töö- ja koduse elu ning omada oma elustiiliga kokkusobivat paindlikku töökorraldust. Eelnimetatud aspektidele on Eesti kontekstis viidanud ka K.-J. Reincke (2013: 6), kelle hinnangul ootavad noored tööotsijad tööandjalt eelkõige vabadust, s.o võimalust olla tegev mitmetes eluvaldkondades, ja autonoomiat, s.o võimalust valida tööaega ja -kohta.

Tänapäevane psühholoogiline lepe on dünaamiline, vabatahtlik, subjektiivne, mitteformaalne ja täidab kahte ülesannet: selgitab töösuhet ja haldab vastastikuseid ootusi. Kuigi lepingupoole järgmiste sammude osas esineb teatav ebakindlus, on pooled üksteisest sõltuvad. (Van Dyk, Nel 2004: 43) Hiltrop (1995: 7, viidatud Van Dyk, Nel 2004: 44 vahendusel) on defineerinud kaasaegset psühholoogilist lepet kui nähtust, kus puudub töökoha säilimise kindlus ja töötajal on tööd niikauaks, kuni ta on organisatsioonile väärtuslik. Võimaluste, kuidas olla tööandjale kasulik, otsimise kohustus lasub seejuures töötajal endal. Vastutasuks on töötajal õigus tööandjalt nõuda huvitavaid ja tähtsaid tööülesandeid, vabadust ja vahendeid nende ülesannete täitmiseks. Lisaks on töötajal õigus saada panusele vastavat tasu, koolitusi ja kogemusi, mis on vajalikud töötamiseks konkreetsel töökohal või mujal.

Vaatamata sellele, et iga psühholoogiline lepe on unikaalne, individuaalne ja paljuski subjektiivne, on seda nähtust uurinud teadlased pakkunud välja võimalusi psühholoogiliste lepete eristamiseks. Selleks on erinevad autorid (vt tabel 1) välja pakutud mitmeid tunnuseid, mille abil on võimalik psühholoogilisi leppeid eristada ja võrrelda. Iga tunnus iseloomustab töötaja psühholoogilist lepet teatud aspektides, mis mõnel juhul on konkreetselt määratletavad ja teisel juhul vähem või rohkem subjektiivselt hinnangust lähtuvad. Neist tunnusjoontest on lähtunud ka erinevate psühholoogiliste lepete võrdlemisel ja tüüpide määratlemisel.

Tabel 1. Psühholoogilist lepet iseloomustavad tunnusjooned

Tunnusjoon	Leppe piirid	Allikas
Fookus (<i>focus</i>)	Majanduslik või sotsio-emotsionaalne	Rousseau (1990: 390)
Ajaraam (<i>time-frame</i>)	Tähtajaline või tähtajatu	Rousseau (1990: 390); Jannsens <i>et al</i> (2003: 1357); Sels <i>et al</i> (2004: 466)
Stabiilsus (<i>stability</i>)	Staatileine või dünaamiline (paindlik)	Rousseau (1990: 390); Jannsens <i>et al</i> (2003: 1357); Sels <i>et al</i> (2004: 466)
Ulatus (<i>scope</i>)	Kitsas või mitmeid aspekte hõlmav	Rousseau (1990: 390); Jannsens <i>et al</i> (2003: 1357); Sels <i>et al</i> (2004: 466)
Arusaadavus (<i>tangibility</i>)	Ühemõtteline või tõlgendamisvõimalustega	Rousseau (1990: 390); Sels <i>et al</i> (2004: 466)
Kohustuste tasakaal (<i>exchange symmetry, degree of balance</i>)	Võrdne või ebavõrdne	Jannsens <i>et al</i> (2003: 1357); Sels <i>et al</i> (2004: 466); Shore ja Barksdale (1998: 733)
Kohustuste tase (<i>level of obligations</i>)	Vähe või palju kohustusi	Shore ja Barksdale (1998: 733)
Leppe osapooled (<i>contract level</i>)	Individuaalne või kollektiivne	Jannsens <i>et al</i> (2003: 1355); Sels <i>et al</i> (2004: 466)

Allikas: autori koostatud

Kõige üldisemalt, võttes aluseks lepingulisse suhtesse astumise tingimused, on jaganud psühholoogilisi leppeid Van Dyk ja Nel (2004: 38), kelle hinnangul saab eristada:

- 1) kohustuslikke leppeid (*coercive*) – inimest hoitakse organisatsioonis vastu tema tahtmist (nt vangla);
- 2) kalkuleeritud leppeid (*calculative*) – kaks lepingupoolt on enne kirjaliku lepingu sõlmimist läbi rääkinud kõik tingimused ja nendega nõustunud;
- 3) koostööl põhinevad leppeid (*cooperative*) – lahtiste tingimustega ja mitte väga selgepiirilised kokkulepped, kus pooled tegutsevad vastastikuse usalduse ja sõltuvuse tingimuses, jagades ühiseid eesmärgi ja ideid.

Rousseau käsitle kohaselt võib psühholoogilisi leppeid jagada üldjoones kaheks, s.o tehingupõhisteks ja suhetel põhinevateks (Anderson, Schalk 1998: 641). Kui tehingupõhiseid leppeid iseloomustab nende lühiajalisus ja vastastikuste kohustuste detailne määratlemine, siis suhetel põhinevaid leppeid töösuhte pikaajalisus ja vastastikuste

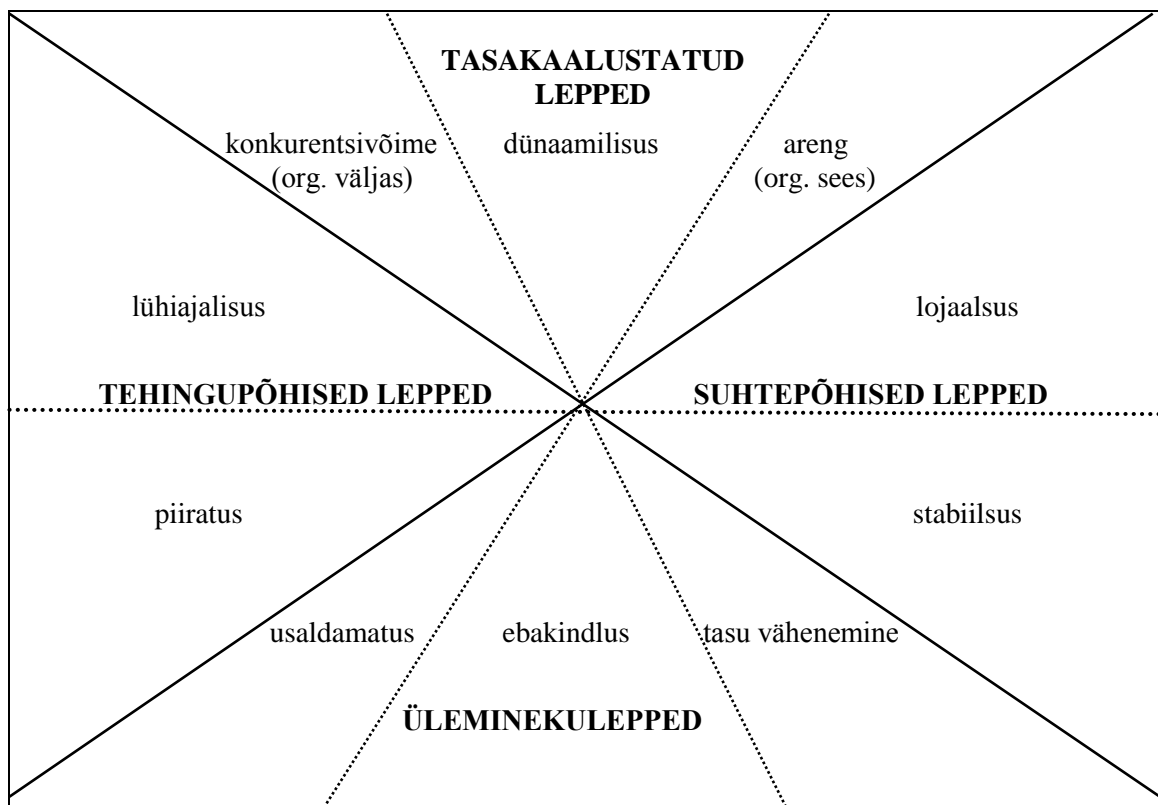
kohustuste väiksem selgus (Jannsens *et al* 2003: 1351). Tehingupõhise psühholoogilise leppe puhul on tegemist nõ raha ja konkreetsete tööülesannete vahetamisega, s.o töötaja saab tasu rahuldava tööülesannete täitmise eest ja temas nähakse hetkelist väärtust organisatsioonile. Töötaja jaoks on organisatsioon lihtsalt koht töö tegemiseks, kust nad saavad otsest kasu, nagu näiteks töötasu ja soovitusi. Samas suhtel põhinev leping rajaneb jätkuvatel pikaajalistel töötaja ja organisatsiooni vahelistel suhtel ja seisneb nii rahaliste kui mitterahaliste kasude vahetamises, muuhulgas näiteks vastastikune lojaalsus ning pühendumus. (Millward, Hopkins 1998: 1532; 1547-1548)

Lisaks eeltoodule pakkus Rousseau (2000) välja veel kaks psühholoogilise leppe tüüpi, s.o tasakaalustatud ja üleminekulepped. Tasakaalustatud leppeid iseloomustab dünaamilisus ja pikaajalisus, kus nii töötaja kui tööandja panustavad jätkuvasse üksteise arengusse ja arendamisse. Iseloomustavateks joonteks ongi ajas muutuvate tööülesannetega hakkamasaamise ja arengu, s.o nii organisatsioonisese kui -välise konkurentsivõime suurenemise, soodustamine. Üleminekulepe sisaldab aga tunnetuslikku aspekti organisatsioonis toimuvate muutuste ja ülemineku osas, mis on vastukäiv senisele töökorraldusele. Sellist lepet iseloomustavad Rousseau hinnangul usaldamatus tööandja suhtes, ebakindlus oma tööalaste kohustuste osas ja töötaja arvamus, et tulevikus hinnatakse tema tööpanust madalamalt, nt vähenevad töötasud.

Igale Rousseau (2000) väljapakutud psühholoogilise leppe tüübile on iseloomulikud teatud nii töötaja kui tööandja tegevust ja neilt oodatavaid kohustusi iseloomustavad aspektid (vt joonis 1):

- töösuhte piiratus (*narrow*) – töötajalt oodatakse konkreetse tasu eest vaid kindlate või piiratud tööülesannete täitmist. Tööandja kasutab töötajat vaid kindlate ülesannete täitmiseks ning töötaja koolitamist või arengut organisatsioonis ei peeta oluliseks.
- töösuhte lühiajalisus (*short-term*) – töötaja on tööandjaga seotud vaid piiratud aja ning tal puudub kohustus jääda tööandjaga seotuks. Tööandja pakub tööd, mis on ajaliselt kindlaks määratud ning tulevikku suunatud pikemaajalised kohustused töötaja suhtes puuduvad.

- töösuhte stabiilsus (*stability*) – töötaja on organisatsiooniga seotud pikemaajaliselt ja kohustatud täitma ülesandeid, mis on vajalikud, et säilitada töökoht. Tööandja ülesandeks on pakkuda töötajale stabiilset tasu ja tagada pikaajaline jätkuv töösuhe.
- lojaalsus (*loyalty*) – töötaja kohustuseks on olla hea töötaja, s.o toetada tööandjat, näidata üles lojaalsust ja pühendumust tööandja huvide ja vajaduste täitmisel. Tööandjalt oodatakse töötaja ja tema pere heaolu ja huvide arvestamist ja toetamist.
- konkurentsivõime (*external employability*) – töötaja on kohustatud arendama oma oskusi, mis tagaks konkurentsivõime nii tööandja juures kui ka tööjõuturul. Tööandja on võtnud endale kohustuse aidata selliste oskuste arendamisele kaasa.
- areng organisatsiooni sees (*internal advancement*) – töötaja kohustub arendama oskusi, mis on vajalikud tööandjale, ning tööandja peab looma võimalusi töötaja karjääri arenguks organisatsiooni sees.
- dünaamilisus (*dynamic performance*) – töötaja on kohustatud täitma järjest muutuvaid, keerukamaid ja ajas muutuvaid tööülesandeid, mis võimaldavad olla tööandjal konkurentsivõimeline. Tööandja kohustuseks on soodustada töötaja pidevat õppimist ja arengut, mis aitab tal täita järjest keerukamaid tööülesandeid.
- usaldamatus (*mistrust*) – töötaja jaoks ei ole tööandjalt tulevad signaalid oma kavatsuste kohta järjekindlaid ja üheselt mõistetavad. Tööandja varjab töötajate eest olulist informatsiooni. Eksisteerib vastastikune usaldamatus.
- ebakindlus (*uncertainty*) – töötaja ja tööandja on oma vastastikuste kohustuste osas ebakindlad.
- tasu vähenemine (*erosioon*) – töötaja arvab saavat oma tööpanuse eest tööandjalt vähem kui varem ning tasu vähenemist on oodata ka tulevikus. Tööandja on algatanud muudatusi, mis vähendavad töötaja tasu ja soodustusi ning murendavad tööelu kvaliteeti võrrelduna varasemate aastatega. Rousseau jagas nimetatud



Joonis 1. Psühholoogilise leppe tüübid ja neid iseloomustavad aspektid (Rousseau 2000).

Joonisel esitatud pidevjooned eristavad nelja Rousseau väljapakutud psühholoogilise leppe tüüpi ja punktiirjooned konkreetset tüüpi iseloomustavaid aspekte. Käesoleva töö autori hinnangul võib joonisel täheldada ka erinevate leppe tüüpide kui ka neid iseloomustavate tunnusjoonte teatavat vastandlikkust. Näiteks töösuhte stabiilsuse ootusele vastandub töösuhte lūhiajalisus ning soov organisatsiooni sees areneda võib vastanduda usaldamatusele töötaja ja tööandja vahelistes suhetes. Samas ei ole need tunnused siiski üksteist välistavad, mistõttu on nimetatud kümne tunnuse abil võimalik selgitada töötaja psühholoogilise leppe põhiolemust, lähtudes neljast leppe tüübist.

L. M. Shore ja K. Barksdale (1998: 733, 734) seevastu lähtusid psühholoogilise leppe eri tüüpide määratlemisel töösuhte poolte kohustuste tasemest ja nende tasakaalust. Lepete kohustuste taset iseloomustab see, mil määral töötaja ja tööandja tunnetavad kohustus täita leppe raames mingeid kindlaid kohustusi. Selle teooria kohaselt võib tasakaalustatuks lugeda leppeid, kus nii töötaja kui tööandja tajutud kohustused on võrdsed ehk samal

tasemel. Tasakaalust väljas lepped on aga sellised, kus ühe poole, s.o töötaja või tööandja kohustusi tunnetatakse konkreetses töösuhtes kõrgema või madalamana kui teise poole kohustusi. Vastastikuste kohustuste taseme ja tasakaalu põhjal eristasid Shore ja Barksdale nelja tüüpi leppeid (vt joonis 2).

TÖÖANDJA KOHUSTUSTE TASE

TÖÖTAJA KOHUSTUSTE TASE	Kõrge Mõõdukas või madal	Kõrge	Mõõdukas või madal
		vastastikuste kõrgete kohustustega lepe	töötaja kõrgete kohustustega lepe
		töötaja madalate kohustustega lepe	vastastikuste madalate kohustustega lepe

Joonis 2. Kohustustel põhinevad lepped (Shore, Barksdale 1998: 734)

Eelkäsitletud kahte käsitlust psühholoogilist lepet iseloomustavate tunnuste osas aluseks võttes avaldasid Jannsens, Sels ja Van den Brande (2003: 1367-1368) Belgia ligi 1100 töötaja hulgas läbi uuringu tulemused, milles eristasid töötajate hulgas kuut tüüpi psühholoogilisi leppeid:

- instrumentaalsed lepped (*instrumental*), kus töötajatel on tööandja suhtes kõrged ootused, kuid enda kohustusi tajutakse nõrgana;
- nõrgad lepped (*weak*), mille puhul töötajad tunnetavad töötaja ja tööandja vahelist sidet ja vastastikuseid kohustusi nõrgana;
- lojaalsed lepped (*loyal*), kus pikaajalise ja stabiilse töösuhte vastutasuks on töötaja lojaalsus;
- tugevad lepped (*strong*), kus töötajad tunnetavad vastastikuseid kohustusi tugevalt;
- mitte seotud lepped (*unattached*), mille puhul töötajad ei tunne ennast tööandjaga pikaajaliselt seotuna;
- panustavad lepped (*investing*), kus töötajatel on tagasihoidlikud ootused oma tööandja suhtes, kuid tunnetavad endal kõrgeid kohustusi tööandja ees.

Lisaks on Sels *et al* (2004: 467) psühholoogiliste lepete eristamisel lähtunud sellest, kuidas töötajad tajuvad lepingulise suhte tekkimise aluseid. See tähendab, kas vastastikused

kohustused on määratletud kollektiivsel tasandil või on jäetud ruumi individuaalseteks kokkulepeteks. Leppe poolte määratlemine annab võimaluse selgitada ka töötaja ootusi võrdse kohtlemise osas töökollektiivis (Jannsens *et al* 2003: 1361).

McFarlane Shore ja Tetrick (1994: 93, 94) on välja pakkunud kolm olulist funktsiooni, mida psühholoogiline lepe töötaja jaoks täidab. Esiteks vähendab see lepe töötajas ebakindlust, mis võib tekkida põhjusel, et mitte kõik töösuhet puudutavad aspektid ei leia kirjalikus töölepingus kajastamist. Teiseks kujundab ja kohandab lepe töötaja käitumist, võttes aluseks töötaja ja organisatsiooni vastastikused kohustused. Kolmandaks annab psühholoogilise leppe olemasolu töötajale tunde, et tal on võimalik organisatsioonis temaga seonduvaid aspekte mõjutada, kuivõrd nad on leppe osapoolteks ja neil on võimalik otsustada, kas täita oma kohustusi või mitte. Seega võimaldab psühholoogiline lepe töö autori hinnangul määratleda ja piiritleda töötaja ja tööandja vahelisi kokkuleppeid ja seega vähendada ootamatusi vastaspoole käitumises.

Seega annab psühholoogilise leppe kontseptsioon juurde ühe võimaluse selgitada ja mõista töötaja ja tööandja vahelisi suhteid organisatsioonis. Kuigi tegemist on individuaalse ja subjektiivse nähtusega ning leppe sisu piiritlemine keerukas, annab sellise leppe olemasolu tunnistamine ja selle tunnusoonte määratlemine võimaluse tööandjal paremini mõista ja tõlgendada töötaja suhtumist ja käitumist organisatsioonis. Samuti hinnata võimalikke töötaja ootuseid ja lootuseid töösuhtele ning tööandjaks olevale organisatsioonile tervikuna. Töötaja vaatenurgast võimaldab iseenda leppe sisu ja tekke põhjuste üle mõtisklemine hinnata objektiivsemalt tööandjapoolsete kohustuste täitmist ja enda panust töösuhte hoidmiseks ja arendamiseks. Edaspidi lähtutakse käesolevas töös psühholoogilisest lepest rääkides Rousseau väljapakutud indiviidikesksest leppe käsitlest. Samuti võetakse leppe eristamisel aluseks tema neljatuübiline liigitus, mis töö autori hinnangul annab hea võimaluse erinevate lepete iseloomustamiseks.

1.2. Psühholoogilise leppe kujunemine, seda mõjutavad tegurid ja leppe muutumine

Kuivõrd psühholoogilist lepet peetakse oma olemuselt inimese individuaalseks subjektiivseks arusaamaks vastastikustest kohustustest ja ootustest, siis võib iga inimese lepe olla erinäoline nii oma sisult kui loomult, sõltudes nii töötajast endast kui ka tööandjast. Psühholoogilise leppe kujunemise protsessi ja seda mõjutavate tegurite mõistmine annab võimaluse tööandjal suunata nii töötajate ootuseid töösuhte sisule kui ka arusaama vastastikustest kohustustest. Käesolevas peatükis käsitletaksegi võimalikke töötaja psühholoogilise leppe kujunemist mõjutavaid tegureid ja leppe muutumist tingivaid asjaolusid.

Psühholoogilise leppe kujunemist mõjutavad tegurid võib kõige üldisemalt jagada kaheks, s.o töötajast ja organisatsioonist tulenevateks teguriteks (vt nt McFarlane Shore, Tetrick 1994: 96; Guest (a) 2004: 6; 2008: 138; Van Dyk 2004: 15). Lisaks konkreetsetele isikutele, võivad aga laiemalt töösuhte poolte ootused olla mõjutatud ka ühiskonna sotsiaal-majanduslikust hetkeseisust ja ühiskonnakorraldusest üldisemalt. Seda siis läbi organisatsiooni või töötaja isiku, kelle otsustusi ühiskonnas toimuvad protsessid võivad mõjutada.

Töötajast tulenevateks psühholoogilise leppe kujunemist ja sisu mõjutavateks teguriteks on eelkõige töötajat iseloomustavad tunnused, nagu näiteks vanus, sugu, rahvus, haridustase, sotsiaalne päritolu, varasem töökogemus (Guest 2008: 138). Samuti mängivad rolli töötaja isikuomadused ja vajadused (Van Dyk 2004: 15; Raja *et al* 2004) ning konkreetsele töösuhtele seatavad eesmärgid (McFarlane Shore, Tetrick 1994: 96).

Psühholoogilise leppe tekkimise aluseks on Rousseau hinnangul inimese varajases nooruses arenenud arusaam vastastikusest suhtest ja töö tegemisest. Seega juba enne esimest töösuhtealast kogemust on inimesel tekkinud ettekujutus, mida ta peaks andma ja vastu saama ühes töösuhtes. Eelnevalt kujunenud arusaam hakkab edaspidises elus mõjutama ka

sedas, kuidas inimene tajub ja konkretiseerib enda jaoks tööandjalt saadavaid märguandeid ja signaale. (Coyle-Shapiro, Parzefall 2008: 21, 22)

Töösuhte eelses staadiumis opereerib inimene raamistikus, mis on kujunenud varasematele, s.o sotsiaalsetele või töölastele kogemustele tuginedes. Eelkõige on selleks ka arusaam, mida üks või teine eriala endast kujutab ja mida sellelt ametikohalt oodatakse. Konkreetset kogemused värbamisprotsessis osalemisel tekitavad arusaama lubadustest, mida töötaja ja tööandja üksteisele annavad või on valmis andma. Töötaja ootuste ja lootuste kujunemisel on oluliseks ka töötaja nõu sisseelamisprotsess ja edaspidised kogemused konkreetsel töökohal. (Rousseau 2001: 512-516)

Psühholoogilise leppe sisu, s.o kas tegemist on pigem tehingulise või suhtel põhineva lepinguga, on seotud eelkõige töötaja töölaste eesmärkide ja vajadustega. Näiteks näitas Rousseau (1990) läbiviidud uuring äsja tööle värvatud MBA üliõpilaste seas, et need töötajad, kes nägid konkreetset töökohta kui ühte järgnevat etappi oma erialases karjääris, tähtsustasid lühiajalisi rahalisi soodustusi vastutasuna raskele tööle ja olid orienteeritud pigem tehingulisele ja lühiajalisele suhtele. Seevastu noorte, kes otsisid pikaajalist töösuhet ja olid töökoha säilitamise nimel valmis üles näitama lojaalsust, psühholoogiline lepe oli pigem suhtel põhinev. (Millward, Hopkins 1998: 1532)

Töötajate vanuse ja üldise majandusliku olukorra mõjust psühholoogilise leppe sisu kujunemisele võib näiteks tuua De Hauw'i ja De Vos'i (2010: 294, 301) Belgias läbiviidud uuringu tulemused. Uuringu käigus vaadeldi 2006. a ja 2009. a tööjõuturule saabujate psühholoogilise leppe kujunemise eeldusi ja leiti, et neil noortel olid kõrged ootused nii töö- ja töövälise elu tasakaalu saavutamisele kui ka sotsiaalsetele suhetele, eelistades psühholoogilist lepet, mis rõhutab sotsiaalset seotust, kõrgeid ootuseid karjääri edenemisele, koolitustele ja arengule organisatsioonis ning nad eelistasid tähendusrikast tööd hästimakstud tööle. Töökoha säilimisele väga tähelepanu ei pööratud, kuigi see oli jätkuvalt oluline. Samas võib uuringu tulemustest teha järelduse, et selle asemel, et kindlustada enda positsiooni konkreetsel töökohal, tegelevad noored enda kompetentsi tõstmisega, eesmärgiga kindlustada seeläbi konkurentsivõimet tööjõuturul. Majanduse madalseis

mõjutas noorte tööturule saabujate ootusi vaid töö ja eraelu tasakaalu ning sotsiaalse keskkonna osas. Kõik teised ootused jäid samaks.

Sels, Jannsens ja Van den Brande (2003: 1368-1370), eristavad kuut psühholoogilise leppe tüüpi ning on tuvastanud, et iga tüüp on iseloomulik teatud omadustega töötajate grupile. Näiteks leiti, et noortel kõrgeltharitud nõ „valgekraedest“ töötajatel, kes töötavad peamiselt väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes, on mitte seotud tüüpi psühholoogiline lepe. Nemad peavad oluliseks investeerimist iseenda arengusse ja vähemoluliseks pikaajalisi suhteid ja lojaalsust. Vanemaealistel leiti olevat jällegi tugevad psühholoogilised lepped, kus peetakse oluliseks nii pikaajalisi ja lojaalseid töösuhteid, kuid mõnevõrra madalamalt hinnati endasse investeerimise vajadusi.

Randmann (2004) on oma Eestis läbiviidud uuringus aga leidnud, et vanemaealiste töötajate puhul tasakaalustatud lepetega seotud kohustuste osakaal langeb, s.t töötaja ei taju enam endal kohustust olla paindlik, konkurentsivõimeline tööturul või täiendada oma teadmisi ja oskusi. Vanemaealistel on tendents eelistada piiratud ja täpselt määratletud töökohustustega töösuhte vorme, eelistades stabiilsust. Seega saab teha järelduse, et Rousseau esitatud psühholoogilise leppe tüüpidest on noortele olulised pigem tasakaalustatud leppe tunnused. Samas võivad noorte lepped omada ka suhetel põhinevate ja tehinguliste lepete tunnuseid. Vanemaealistide töötajate psühholoogilised lepped on aga pigem kas tehingupõhised või suhetel põhinevad.

Lisaks on näiteks Raja *et al* (2004: 361) avaldanud seisukoha, et inimese isikuomadused võivad omada mõju konkreetse psühholoogilise leppe tüübi kujunemisele. Uuriti neurootilisuse, ekstravertsuse, meelekindluse, õiglustunde, eneseväärikuse ja kontrollikeskme seoseid psühholoogilise leppe tunnustega. Uuringu tulemusel leiti, et neurootilised ja tugeva õiglustundega inimestel kujunevad töösuhetes pigem tehingupõhised psühholoogilised lepped ning kõrge eneseväärikuse ja kohusetundlikumate inimeste lepped on pigem suhetel põhinevad.

Organisatsioonist tulenevateks psühholoogilist lepet mõjutavateks teguriteks on nii organisatsiooni iseloomustavad tegurid, nagu näiteks tegevusvaldkond, suurus,

omandisuhted, strateegia, personalipoliitika, töötajate kaasatus (Guest 2008: 138), kui ka organisatsiooni eesmärgid töösuhte loomisel. Mõju võivad omada ka organisatsiooni kohta avaldatud informatsioon (meedia või uue töötaja lähedaste vahendusel) ja organisatsioonis töötavad teised inimesed, s.o uue töötaja kaastöötajad, vahetud juhid ja värbamisprotsessi läbiviijad (McFarlane Shore, Tetrick 1994: 96). Lisaks võib psühholoogilise leppe kujunemisel omada tähtsust ka see, kas töösuhe kujuneb vaid töötaja ja tööandja vahelise kokkuleppe tulemusena või määrab poolte õiguste ja kohustuse sisu ja mahu ka kollektiivleping (Guest (b) 2004: 550). Samuti on leitud mõningaid erinevusi avaliku ja erasektori töötajate psühholoogiliste lepete vahel (Bellou 2007: 341).

Enne kindla töösuhte kujunemist, s.o värbamisprotsessis on oluline, et nii töötaja kui tööandja väljendavad selgelt oma eesmärged, kuna vaid nii on võimalik parimal viisil töötaja isiklikud eesmärgid integreerida organisatsiooni eesmärkidega (Van Dyk, Nel 2004: 38). Seega võib ühe aspektina, mida võib vaadelda nii töötaja kui tööandja poolt, käsitleda psühholoogilise leppe kujunemisel ka poolte avatud ja ausat suhtlemist ning vajaduste ja eesmärkide sõnastamist.

Ettekujutus vastastikuste kohustuste olemasolust võib töötajal tekkida avalikult väljaöeldud lubadustest, nagu näiteks värbamisel tutvustatud lisatasusüsteem, enda varasemate kogemuste tõlgendamisest, teiste töötajate kogemustele tuginedes või muudele töötajale iseenesestmõistetavatest asjaoludest, nagu näiteks õiglus või hea usk. Antud lubadused lasevad teisel poolel arvata, et kokkulepe on sõlmitud. On täheldatud, et mida selgesõnalisem on lubadus, seda tugevam on usk leppesse. Lisaks on oluline antavate lubaduste ja nende täitmise järjepidevus. Mida stabiilsemad ja järjepidevamad on organisatsiooni nõudmised ja lubadused, seda tõenäolisemalt kujuneb töötajal ühemõtteline ja terviklik ettekujutus oma kohustustest ja õiguspärastest ootustest. (Millward, Hopkins 1998: 1531)

Rousseau (2001: 523, 526) on avaldanud arvamust, et suuliselt antud garantiid ja lubadused on psühholoogilise leppe kujunemise aluseks, mistõttu on oluline informatsiooni selgus, usaldusvärsus, arusaadavus ja selle saamise järjepidevus erinevatest allikatest. Kõige

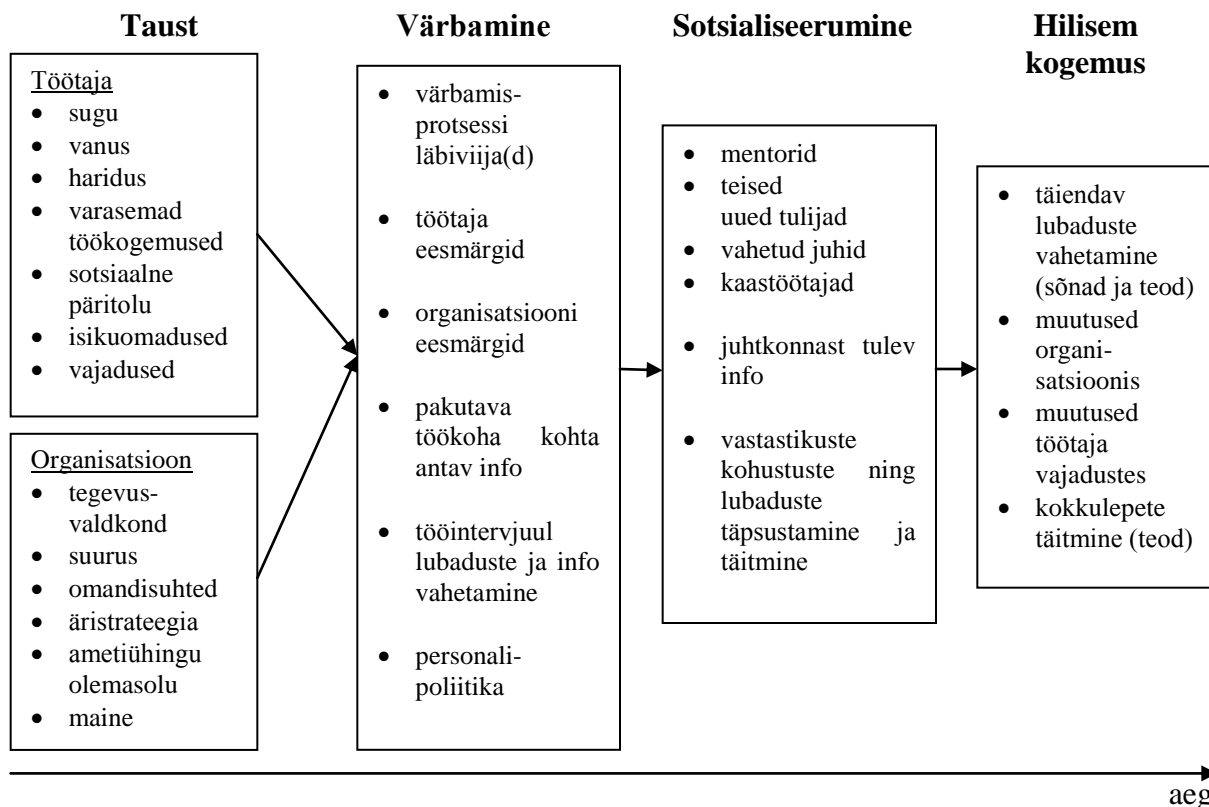
mõjusamaks informatsiooniks psühholoogilise leppe kujunemisel on peetud konkreetse töö ja töötaja kohta antavat teavet, kuid samuti omavad tähtsust nii värbamisprotsessis toimuv kommunikatsioon kui ka organisatsiooni juhtkonnast tulevad signaalid (Guest 2008: 136). Tööandja lubadustest saadakse informatsiooni ka tööandja tegude kaudu.

Üheks olulisemaks aspektiks leppe kujunemisel on peetud uue töötaja sotsialiseerimisprotsessi organisatsioonis, mil uus töötaja kogub informatsiooni oma tööandja kohta (Coyle-Shapiro, Parzefall 2008: 21). Tööandjat tundma õppides, püüab uus töötaja vähendada enda ebakindlust ja kohaneda uue keskkonnaga. Siinkohal on oluline roll nii vahetul juhil, mentoril, kaastöötajatel kui ka teistel uutel töötajatel, kellega uus töötaja vahetult kokku puutub. (De Vos, Freeze 2011: 291, 293) Belgia neljas organisatsioonis läbiviidud longituuduuringu tulemusel leidsid De Vos ja Freeze (2011: 304-305), et kõige rohkem otsivad uued töötajad informatsiooni kaastöötajatelt ning kui sotsialiseerimisprotsessi algfaasis otsitakse infot ka teistelt uutelt tulijatelt, siis aja möödudes nende mõju väheneb. Vahetu juhi rolli ei nähtud nimetatud uuringus kõige olulisemana, kuid ajas märgati vahetult juhilt saadava info olulisuse tõusu. Mentorite osa uue töötaja informatsiooni kogumise protsessis leiti olevat vähetähtis.

Seda, et töötaja psühholoogilise leppe kujunemisele omab mõju tööandja ja töötaja vaheline kommunikatsioon on läbiviidud uuringutulemustele tuginedes välja toonud ka Guest ja Conway (2002: 35). Töösuhte vaheline tihe kommunikatsioon vähendab nende hinnangul võimalusi leppe rikkumisteks ning suurendab vastastikust usaldust. Psühholoogilise leppe kujundamisel peavad Guest ja Conway (*Ibid*: 36) personaalset tööga seotud infovahetust ja värbamisel antavat teavet mõjusamaks vahendiks kui näiteks juhatuselt tulenevat informatsiooni.

Rousseau (2001: 512) on jaganud psühholoogilise leppe kujunemise järgmisteks faasideks: töösuhte eelne faas, värbamisprotsess, varajane sotsialiseerimisprotsess ja hilisem kogemuste omandamine, peale mida toimub leppe hindamine ja vajadusel muutmine või muutumine. Psühholoogilise leppe kujunemise erinevate tegurite mõju avaldumist,

vaadelduna Rousseau väljapakutud ajaraamis, võib töö autori hinnangul kokku võtta joonisel 3 toodud skeemiga.



Joonis 3. Töötaja psühholoogilise leppe kujunemist mõjutavad tegurid (Guest 2008: 138, Van Dyk 2004: 15; Raja *et al* 2004; McFarlane Shore, Tetrick 1994: 96; Rousseau 2001: 512 põhjal, autori koostatud).

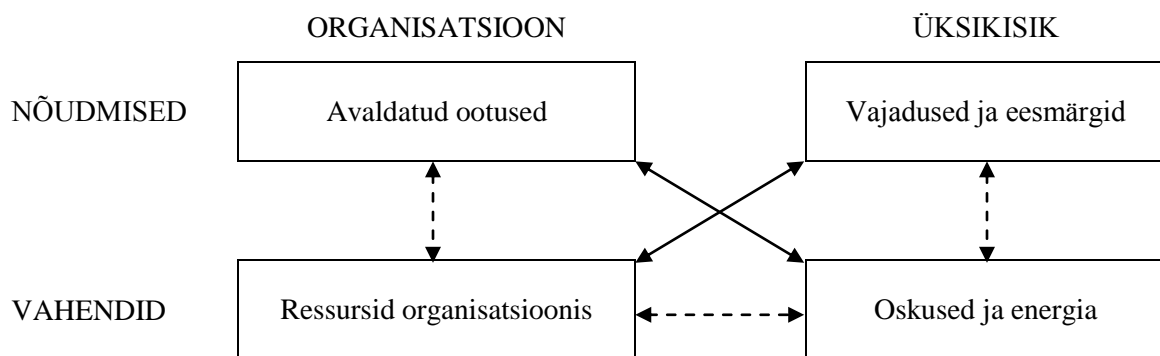
Psühholoogilised lepped on dünaamilised, mistõttu on nende kujunemisel oluline roll ajateguril (Randmann 2004). Thomas ja Anderson (1998: 757) leidsid sõjaväkke värvatute hulgas läbiviidud uuringus, et uued värvatud kohandasid oluliselt oma psühholoogilist lepet esimese kaheksa nädala möödudes. Psühholoogilise leppe lõplik kujunemine võib uue tööandja juures võtta aga kuni aasta (Coyle-Shapiro, Parzefall 2008: 22).

Selle kohta, kas psühholoogiline leping on ajas muutuv või mitte, võib kirjandusest leida erinevaid seisukohti. Kui näiteks Coyle-Shapiro (2008: 22) ja Rousseau (2001) leiavad, et juba väljakujunenud psühholoogiline lepe on üsna stabiilne ja muutumatu, siis Van Dyk ja

Nel (2004: 41) asuvad seisukohale, et kuivõrd töötaja ja tööandja ootused ajas muutuvad, siis muutub ja täpsustub pidevalt ka nende vaheline psühholoogiline lepe.

Rousseau (2001: 512, 522) leiab, et lepe on lubadustel põhinev ning aja jooksul kujuneb sellest vaimne mudel (*mental model*) või raamistik, mis nagu enamik teisi raamistikke on suhteliselt stabiilne ja kestev. Üks peamiseid psühholoogilise leppe tunnusjooni on üksikisiku usk, et kokkulepe on vastastikune, mistõttu ei olda valmis seda ka kergekäeliselt muutma. Väljakujunenud psühholoogilise leppe muutmine on võimalik, kuid see on aeganõudev ja nõuab töötaja sellekohase motivatsiooni olemasolu. Siinjuures rõhutatakse läbirääkimiste, infovahetuse, arutelude ja tähenduse omistamine olulisust, mis aitab süvendada kognitiivseid protsesse, mis on vajalikud olemasoleva psühholoogilise lepingu ümberhindamiseks. Psühholoogilise leppe muudatused võivad üksikisiku seisukohast tuua kaasa negatiivseid tagajärgi: ebakindlus töökoha osas, oskuste iganemine, sõprade ja tuttavate suhete muutuseid tajutakse kaotusena.

Van Dyk ja Nel (2004: 40, 41) selgitavad töötaja ja tööandja vaheliste suhete dünaamikat ja sellest tingituna ka psühholoogilise leppe muutumisvõimet aga Porteri skeemi (joonis 4) kaudu. Nimelt esitavad organisatsiooni ootused nõudmisi töötaja oskustele ja energiale ning töötaja vajaduste ja eesmärkide rahuldamine seab otsesed nõudmised organisatsiooni ressurssidele (joonisel pidevjooned). Mõlemad suhte osalised peavad üksteise ootuste ja vajadustega arvestama. Seega peab psühholoogiline lepe olema dünaamiline ja ajas muutuv. Muutused leiavad aset eelkõige töötaja ja tööandja vajadustes, mis omakorda võivad mõjutada nõudmisi ka ressurssidele, mida suhte osapooled on valmis üksteisele pakkuma. Kuna töötajaid võib samuti pidada üheks oluliseks ressursiks, siis on tööandjal töö autori hinnangul võimalik töötajate potentsiaali efektiivsemalt kasutades organisatsiooni sisemisi ressursse paremini kasutada või neid ka töötajate kvalifikatsiooni tõstmise kaudu suurendada, mistõttu võivad ka töötaja ja tööandja pakutavad nõu vahendid üksteisest sõltuda (joonisel katkendjoon). Muutused ressurssides võivad omakorda tuua kaasa muutusi vajadustes ja eesmärkides (*Ibid*: 38).



Joonis 4. Organisatsiooni ja indiviidi vastastikune mõju (allikas: Porter et al 1975: 109, viidatud Van Dyk, Nel 2004: 40 vahendusel, koos autori täiendusega).

Tööandja vajaduste muutumisega ja sellega seoses organisatsioonis toimuvate töösuhteid puudutavate muudatustega on keerulisem kohaneda neil töötajatel, kelle psühholoogiline lepe oma tööandjaga on kujunenud pikema perioodi vältel, kui uutel töötajatel, kes on tööle võetud peale muudatuste tegemise algust (Rousseau 2001: 520-521). Seega ka juba väljakujunenud psühholoogilist lepet omavate töötajate puhul on igasuguste tööandja initsieeritud muudatuste puhul esmatahtis infovahetus ja tööandjapoolsete muutunud ootuste selge teadvustamine töötajatele.

Psühholoogilise leppe muutumise ja muutmise teemaga seondub ka Guest'i (2004(a): 6; 2004(b): 549) väljapakutud seisukoht psühholoogilise leppe hetkeseisu kohta, s.t kas ja millises ulatuses on konkreetsel vaadeldaval hetkel lubadused ja kohustused täidetud, kui õiglasena neid lubadusi tajutakse ja milline on vastastikune usaldus nende täitmise osas tulevikus. Psühholoogilise leppe täitmine seondub positiivselt töörahulolu, tööle pühendumusega, töösooritusega, OCB-ga (*organizational citizenship behaviour*) ja negatiivselt lahkumiskavatsusega (Conway, Briner 2002: 282). Uuringute tulemusel on leitud, et töötaja töösoorituse järgi võib ennustada leppe täitmist ja vastupidi (Conway, Coyle-Shapiro 2012: 292). Üheks psühholoogilise leppe muutumist tingivaks asjaoluks ongi Anderson ja Schalk (1998: 644) nimetanud olemasoleva leppe rikkumist tööandja poolt. Seega igasugune väljakujunenud ootustele mittevastav tööandjapoolne käitumine võib tekitada töötajas negatiivseid emotsioone, mis võivad viia seni varjatud ja

läbirääkimata vastastikuste ootuste avaldamiseni ja selgeksrääkimiseni, töötaja enda käitumise muutmiseni ja uue olukorraga kohandamiseni või töösuhte lõpetamiseni. On leitud ka, et suhetel põhineva psühholoogilise leppe rikkumise tagajärjel omandab lepe rohkem tehingulise leppe tunnuseid.

Töötaja psühholoogilise leppe kujunemist mõjutavad kokkuvõttes väga paljud erinevad tegurid. Teatud osas on tööandjal neid mõjutegureid ja seega ka edaspidise töösuhte sisu võimalik kujundada, kuid teatud osas on tegemist vaid töötajast tulenevate aspektidega, mida tööandja saab teadmiseks võtta. Töö autori hinnangul on kõige olulisemaks tööandja poolt mõjutatavaks aspektis töötaja psühholoogilise leppe kujunemisel värbamisprotsess, alustades töökuulutusest kuni konkreetsete kokkulepeteni lepingu sõlmimisel. Eelkõige aga tööintervjuu, mis on esmane vahetu kontakt, kus tööandja saab pakkuda tulevasele töötajale esmast informatsiooni oodatava töösuhte, s.o töötaja kohustuste ja tööandja pakutava kohta. Samuti on töölesoovijal võimalik näidata tööandjale oma oskusi ja teadmisi ning selgitada vajadusi ja eesmärke. Seega on värbamisprotsess aeg, mil on võimalik vastastikuseid ootusi ja soove võrrelda ning ühitada.

Lisaks peab tööandja järgima, et tema poolt kogu töösuhte kestel töötajale nii sõnade kui tegude kaudu antav informatsioon oleks ühetaoline ja selge, kuna see omab olulist mõju töötaja psühholoogilise leppe seisundile ja seega ka lõpuks töötaja käitumisele. Samas tuleb nii töötaja kui tööandja poolt aktsepteerida vastastikuste ootuste muutumist ajas, seda eriti pikaajalistes töösuhetes, mis omakorda tõstab olulisele kohale vastastikuse avatud suhtluse. Muudatused tööandja või töötaja vajadustes või võimalustes võib kaasa tuua ka soovi muuta töösuhe või töötaja igapäevane töökorraldus paindlikumaks.

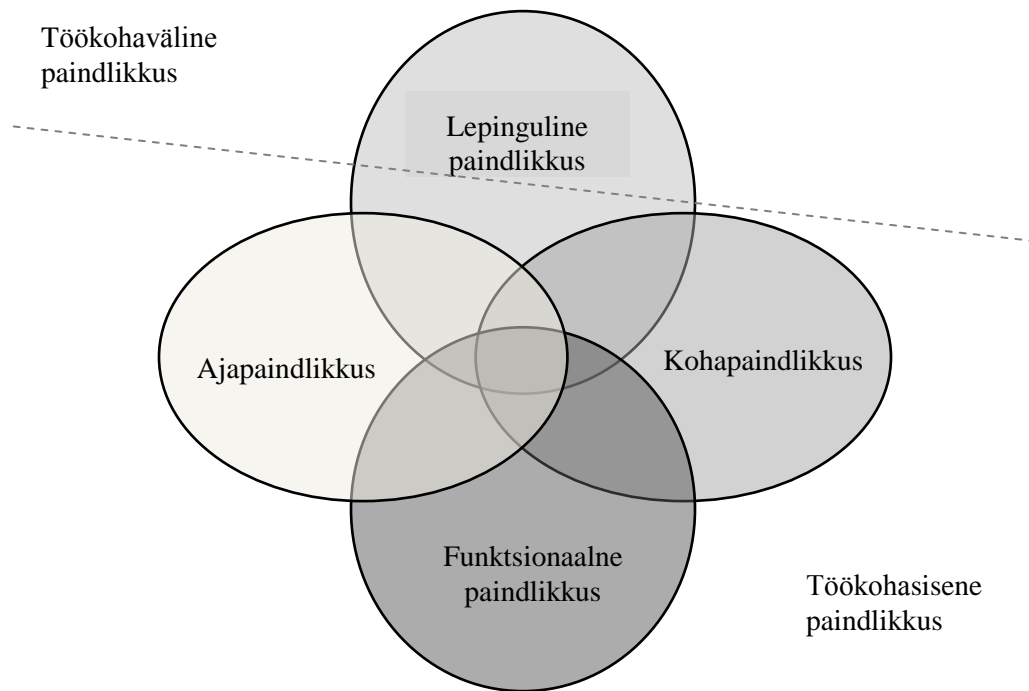
1.3. Paindlike töövormide olemus, tüübid ja kasutusele võtmine

Töö tegemise vormiga iseloomustatakse eelkõige töökorraldust, kuidas töö tegemine organisatsioonis või konkreetsel töökohal on korraldatud. Käesolevas peatükis käsitletakse töövormi paindlikkuse olemust ja tuuakse välja selle erinevad avaldumisvormid. Samuti tuuakse välja võimalikud paindlike töövormide kasutamise põhjused.

Traditsioonilist töökorraldust iseloomustavad töö tegemiseks ette nähtud kindlad ajalised ja ruumilised piirid, nagu näiteks kaheksatunnine kindlatel kellaaegadel algav ja lõppev tööpäev tööandja asukohas. Olukorda, kus töötajal on võimalik täita oma tööülesandeid väljaspool traditsioonilist tööaega ja –kohta, on kirjanduses hakatud nimetama paindlikuks töökorralduseks (*flexible work arrangements*) (Rau, Hyland 2002: 117). Töökoha paindlikkust (*workplace flexibility*) on Hill *et al* (2008: 152) käsitlenud ka kui töötaja võimalust valida millal, kus ja kui kaua ta oma tööülesandeid täidab. Nimetatud definitsiooni peamisteks märksõnadeks on töötaja võimalus, töötaja ja tööandja vastastikune suhtlus ja käsitluse mitmetahulisus. Töötaja võimalust paindlikuks töökorralduseks võivad piirata töö iseloom, organisatsiooni vajadused ja tehnoloogilised võimalused, mistõttu võimaldavad mõned erialad suuremat paindlikkust kui teised. Vastastikkus tähendab Hill'i ja tema kaaslaste arvates eelkõige tööandja pakutavaid võimalusi paindlike töövormide kasutamiseks ja töötaja võimalust valida, kas ta neid kasutab või mitte. Mitmetahulisus omakorda viitab erinevatele paindlikele töövormidele, viidates eelkõige kohale, kus tööd tehakse (töökoha paindlikkus), töö tegemiseks kulutatavale ajale (töötaja paindlikkus) ja ka võimalustele siseneda töösuhtesse ning sealt väljuda (nt karjääri paindlikkus).

Töökorralduse paindlikkusest rääkides eristatakse kirjanduses mitmeid erinevaid paindlikkuse vorme. Kõige üldisemalt on jagatud paindlikkust organisatsiooni siseseks ja väliseks (Martínez-Sánchez *et al* 2011: 717) või teisisõnu töökohasiseseks ja –väliseks (Karu 2007: 11). Töökohasisesed paindlikud töövormid liigitatakse tavapäraselt vastavalt sellele, milline aspekt töösuhtes erineb nõ traditsioonilises mõttes töö tegemisest. Töökohaväline paindlikkus käsitleb aga eelkõige töötajate tööle võtmise ja töölt vabastamise võimalusi ja seda, millisele õigussuhtele (nt Eestis tööõigus või võlaõigus) kohalduvaid põhimõtteid rakendatakse. (Karu 2007: 11) Kui töökohasisese paindliku töökorralduse vormidena eristatakse peamiselt töötaja ja –kohaga seotud paindlikkust (vt nt Rau, Hyland 2002: 117; Allen *et al* 2012: 7) ning funktsionaalset paindlikkust, siis töökohavälise paindlikkuse puhul räägitakse peamiselt lepingulisest paindlikkusest (nt Martínez-Sánchez *et al* 2011: 717).

Töösuhtes võib esineda erinevaid paindlikkuse vorme nii üksikuna kui ka koos. Joonisel 5 on töö autor näidanud erinevate paindlike töövormide omavaheliste seoste võimalusi. Konkreetsetes lepingulises töösuhtes, s.o Eesti kontekstis nii töö- kui muus võlaõiguslikus suhtes, kasutatav töövorm võib paigutuda mistahes kohta joonisel toodud ringidest, olenevalt sellest, millises paindlikkuses on suhte pooled kokku leppinud või aktsepteerivad.



Joonis 5. Paindlikkuse liigid ja nende omavahelised seosed (Karu 2007: 14 ja Hill *et al* 2008: 153 põhjal autori koostatud)

Ajapaindlikkus võimaldab töötajal kohandada ja sobitada oma tööaega paremini tööväliste tegevustega (Rau, Hyland 2002: 117, 118). Eelkõige võib see tähendada tavapärasest lühemat tööaega (näiteks osajaga töö), ebatüüpilisi tööaegu (õhtuti, öösiti, nädalavahetuseti) või määratlemata tööaega, tavapärasest pikemate või lühemate tööpäevadega töötamist. Samuti võib ajapaindlikkus tähendada võimalust kohandada tavapärasest tööaega vastavalt tööaja vajadustele, s.o hilisem tööle tulek või varem lahkumine. (Karu 2007: 10-11) Paindlik tööajakorraldus võib hõlmata nii tööaja pikkust ja selle

varieeruvust kui ka töötundide erinevat jaotumist tööpäeva, erinevate perioodide kui ka elutsükli kaupa (Eamets *et al* 2006: 64).

Samas tuleb siinjuures ajapaindlikkuse määratlemisel lähtuda sellise töökorralduse vabatahtlikkuse aspektist töötaja silmis. Näiteks on mõnel pool Euroopas peetud mittevabatahtliku osa-ajaga tööd osaliseks töötuseks ehk alahõivatuseks (Karu 2007: 16). Samuti ei saa töö autori hinnangul igasugust ebatüüpilist tööaega, nagu näiteks töötamine öösiti, nädalavahetustel või summeeritud tööajaarvestusega tööd, pidada ainuüksi paindlikuks põhjusel, et selline töökorraldus erineb traditsioonilisest kella 8.00 kuni 17.00 kestvast tööpäevast või 40-tunnisest töönädalast. Seda põhjusel, et teatud valdkondades on selline tööajakorraldus tavapärane ja traditsiooniline, nagu näiteks meditsiin või päästeteenistus, ja töötajal puudub võimalus teistlaadseteks kokkulepeteks.

Kohapaindlikkuse all mõistetakse töötamist väljaspool tavapärast töökohta või kontorit (Karu 2007: 11). Peamiseks sellist tüüpi paindlikuks töövormiks on kaugtöö ja kodutöö. Kaugtöö on töökorralduse vorm, kus töötaja täidab tööülesandeid väljaspool tööandja poolt loodud töökohta telekommunikatsioonivahendeid (arvuti, internet, telefon jms) kasutades (Sullivan 2003: 159). Kaugtööd võib teha nii kodus, mis on üks tüüpilisemaid kaugtöö vorme (Jaakson, Kallaste 2010: 197), raamatukogus, kohvikus või mõnes muus avalikus kohas. Seega võivad kaugtöö ja kodutöö mõisted olla teatud määral kattuvad, s.t kodutöö võib olla kaugtöö, kui töö tegemisel kasutatakse infotehnoloogia- ja telekommunikatsioonivahendeid (Sullivan 2003: 164; Anspal, Karu 2007: 147). Samuti võimaldavad kohapaindlikkust selleks spetsiaalselt loodud kaugtöökontorid, mis koondavad erinevate tööandjate heaks töötavaid inimesi ja võimaldavad ettevõtetel rakendada tööandja peamisest asukohast kaugemal asuvates piirkondades paiknevat vajalikku tööjõudu (Eamets *et al* 2006: 68).

Funktsionaalse paindlikkuse all mõistetakse mitmekesiseid ja muutuvaid tööülesandeid, s.o tööülesannete või töö tegemise kiiruse muutumist, tööülesannete roteerumist (Karu 2007: 11, 14). Sellise paindlikkuse loomine on protsess, läbi mille organisatsioon kohandub talle esitatavate nõudmistega muutustega töökohtade ja tööprotsesside ümberkorraldamise kaudu,

nagu näiteks meeskonnatöö, töötajate erinevate oskuste arendamine ja ülesannete mitmekesistamine (Martínez-Sánchez *et al* 2011: 718).

Töötaja ja tööandja suhteid reguleerib Eestis töölepingu seadus ja traditsioonilise töösuhte alusena käsitletakse kirjalikult sõlmitud tähtajatut töölepingut. Lepingulise paindlikkuse all peetaksegi üldjuhul silmas tavapäraselt töötaja ja tööandja vahelise õigusliku suhte aluseks oleva regulatsiooni erisusi, näiteks reguleerituse tase, võrreldes traditsioonilise töösuhetega. Karu (2007: 11) ja Eamets *et al* (2005: 63) on näitlikustamiseks välja toonud paindlike lepingute vormid: tähtajalised töölepingud, renditöö kolmepoolsed lepingud ja teenuse sisseostmine (võlaõiguslikud teenuse osutamise lepingud). Nii töötaja kui tööandja seisukohalt võib paindlikuks pidada näiteks alalise töölepingu asemel tähtajalise töölepingu sõlmimist. Samuti võib traditsioonilise töölepingu asemel sõlmida töötajaga võlaõigusliku teenuse osutamise lepingu, milles määratletakse konkreetsed tööülesanded, nende täitmise aeg ja töö eest makstav tasu. Seega võivad juba lepingulise suhte iseloomust tulenevalt sisaldada võlaõiguslikud lepingud teisi paindliku töökorralduse vorme, nagu näiteks töö tegemise aja- ja kohapaindlikkus. Samas võib eritüübiliste lepingute kasutamist pidada paindlikuks pigem just tööandja aspektist vaadatuna (Martínez-Sánchez *et al* 2011: 720; Eamets *et al* 2005: 69; Guest (a) 2004: 1), kuna võimaldab ajutiste töösuhete kaudu paindlikult reageerida tööjõuvajaduse muutustele organisatsioonis.

Lepingulise paindlikkuse puhul tuleb silmas pidada töösuhtealasest seadusandlusest tulenevaid võimalusi ja piiranguid eri tüüpi tööandja ja –võtja vaheliste lepingute sõlmimiseks. Eesti kontekstis võib siin eelkõige näiteid tuua töölepingu seaduses sätestatud piirangutest tähtajalise töölepingu sõlmimisel (§ 9), kirjaliku lepingu sõlmimise kohustuslikkusest (§ 4) või siis ka töölepingu ja teenuse osutamise lepingu omavahelisest eristamise põhimõtetest (§ 1).

Erinevaid paindlikke töövorme on seega palju ja ühe töötaja ning tema tööandja vahelises suhtes võib esineda mitmeid koos eksisteerivaid paindlikkuse vorme. Seda, kas konkreetne töövorm on vähem või rohkem paindlik, otseselt hinnata ei ole võimalik. Paindlikkuse tähendus võib töötaja ja tööandja vaatepunktist olla eri tähendusega. Paljuski sõltub see

töötaja ja tööandja suhtumisest eksisteerivasse töökorraldusse, s.o eelkõige kas seda tunnetatakse kui kokkulepet, mille kujunemisel on mõlemal osapoolel olnud võimalus kaasa rääkida või mitte.

Wallace (2003: 791-792) on eristanud „head“ ja „halba“ paindlikkust, kus esimese puhul omab töötaja võimalust ise oma paindlikku töövormi valida ja selle kujunemist mõjutada, teisel juhul aga mitte. Olulise aspektina võib töövormi paindlikkuse määratlemisel seega välja tuua ka selle kasutamise vabatahtlikkuse. See tähendab, et paindlikuks on töövormi õige pidada olukorras, kus selline korraldus on töösuhte poolele sobilik. Võimalik on määratleda paindlikku töökorraldust ka töötaja ja tööandja aspektist eraldi vaadatuna. Juhul, kui mittetraditsiooniline töökorraldus, nt osaajaga töö või töötamine kodukontoris, on töötajale nõ pealesunnitud valik, ei saa rääkida paindlikkusest töötaja jaoks, kuid see võib olla paindlik ja soovitud lahendus tööandjale.

Paindlike töövormide kasutuselevõtt on sõltuv mitmetest asjaoludest. Hill *et al* (2008: 158) on jagatud need aspektid näiteks töötaja individuaalseteks, töötaja kodu ja pereelu puudutavateks ja töökohast tulenevateks põhjusteks ning ühiskonnast tulenevateks asjaoludeks. Karu (2007: 24) on erinevaid uuringutulemusi analüüsides nimetanud paindlike töövormide kasutamise otsesteks kasudeks ettevõttes tööjõu volavuse ja töölt puudumise vähenemist, töötajate lojaalsuse tõusu ja töötajate paremat tervist, töö produktiivsuse ja kvaliteedi paranemist ning paindlikuma reageerimise võimalusi turul toimuvatele muudatustele toodete ja teenuste nõudluses. Töötaja seisukohast võimaldab paindlik töökorraldus aga paremini ühitada töö- ja töövälise elu, nagu näiteks sobitada töötamise aega õppimis- või lapsehoolduskohustustega, hoida kokku tööle ja töölt koju kuluvat liikumisaega, vähendada igapäevaseid kulusi ja üldist stressitaset ning suurendada vabadusetunnet (Seeder, Kala 2009; Eamets *et al* 2006: 70; Mann, Holdsworth 2003: 197). Paindlikkust töökorralduses on peetud väärtuslikuks võimaluseks, mis annab töötajale töö ja pereelu nõudmistega toimetulemiseks vajaliku autonoomia (Allen *et al* 2012: 5).

Kokkuvõttes saab öelda, et töötaja töökorralduse paindlikkuse hindamiseks ja töösuhtes kasutatavate paindlike töövormide määratlemiseks on mitmeid võimalusi. Eelkõige oleneb see sellest, millisena mõistetakse traditsioonilist töösuhet ja kelle vaatenurgast paindlikkust hinnatakse. Paindlikkus võib esineda nii töösuhte loomise formaalsetes aspektides, töö tegemise ajas või koha ning ka igapäevastes tööülesannetes. Arvestades erinevate paindlike töövormide rohkust, käsitletakse käesolevas töös edaspidi psühholoogilise leppe ja paindlike töövormide vahelise seoste uurimisel vaid mõnda, kõige tavapärasemat ja selgemini eristuvat paindliku töövormi tüüpi. Eelkõige lähtutakse töötaja vaatenurgast. Seetõttu käsitletakse ajapaindlikkuse osas osajaga töötajaid ja töötajapoolset võimalust määrata töötaja algust ja lõppu. Kohapaindlikkuse osas vaadeldakse erinevaid võimalusi teha kaugtööd. Lepingulise paindlikkuse osas vaadeldakse traditsioonilise tähtajatu töölepingu kõrval tähtajalist töölepingut.

1.4. Paindlike töövormide seos psühholoogilise leppega

Paindlike töövormide levik toob kaasa muutusi nii formaalsetes töölepingutes kui ka ootustes, ettekujutustes ja mitteformaalsetes kohustustes töötaja ja tööandja vahel (Jaakson, Kallaste 2010: 196). Anderson ja Schalk viitasid 1998. aastal avaldatud psühholoogilist lepet käsitlevas artiklis (p 643) paindlikele töövormidele kui ühele faktorile, mis suurendab tulevikus huvi psühholoogilise leppe alaste uuringute vastu. Viimasel kümnendil avaldatud teadusartiklitest võibki leida viiteid mitmetele uuringutele, mis käsitlevad just erinevate paindlike töövormide kasutamise seoseid töötajate psühholoogilise leppega.

Töö autori arvates saab psühholoogilise leppe kontseptsiooni, tüüpe ning leppe kujunemise protsesse arvesse võttes seostada paindlike töövormide kasutamist töötaja ja tööandja poolsete kohustuste ja lubaduste sisu ning mahuga ja seejärel leppe täitmisele hinnangu andmisega. Peamiselt tähendab see ootust paindlike töövormide kasutamise võimaldamiseks. Samuti võivad tööandja väljapakutud ebatraditsioonilised töövormid mõjutada selles vormis tööle asuva töötaja ootusi ja lootusi kujunevale töösuhtele.

Paindlike töövormide mõju sõltub reaalsest töökorraldusest ja selle õiguslik-majanduslikest tingimustest, inimesele antavast otsustusvabadusest, tema ja ta pere vajadustest ning inimese enda ressurssidest paindlikkusega toimetulekuks. Paindlike töövormide kasutamine võib mõjuda töötajale positiivselt üldjuhul siis, kui paindliku töötaja ja/või –koha valik on töötajale vabatahtlik. Seega on oluline määrata, kes kontrollib paindlikkust. Kui töötaja saab vastavalt vajadusele tööpäeva alustada ja lõpetada tavapärasest hiljem või varem, töötada nädalavahetuseti või öösiti, lühendada oma tööpäevi või töötada kodus, annab see talle võimaluse kohandada oma tööaega eraelu vajadustega. Kui aga ebatavaline ja muutuv tööaeg või töö tegemise koht ei ole töötaja enda valik, vaid tööandja nõudmine või tingitud töö iseloomust, siis võib see tähendada, et töökorraldus ei vasta töötaja vajadustele ja soovidele ning võib tekitada raskusi töö- ja pereelu ühitamises. (Karu 2007: 14-16)

Paindlike töövormide, nagu näiteks kaugtöö, kasutuselevõtul võib olla töötaja kui tööandja jaoks nii positiivseid kui negatiivseid tagajärgi (Mann, Holdsworth 2003: 197-198). Tietze ja Nadin (2011: 329, 331) leidsid kontoritöölt kodutööle suundunud küsitledes, et kodutöö vormis töötamine võib aidata kaasa töö ja pereelu vahelise tasakaalu saavutamisele või taastamisele. Samas viitavad Whittle ja Mueller (2009: 133) näiteks mitmetele uuringutele, kus on leitud, et kaugtöö tegemine võib kaasa tuua töötaja majandusliku ebakindlustunde suurenemist, isoleeritust, ebakindlust töökoha säilimise osas, ebavõrdsust, karjäärivõimaluste vähenemist, pikemaid töötunde ja töö- ja pereelu segunemist. Kaugtöö tegijad on tunnistanud, et nad tunnetavad enam pingelist õhkkonda, neid kontrollitakse enam, nad tunnevad end üksildase ja ekspluateerituna. Lisaks võib kohapaindlikke töövormide kasutuselevõtt muuta kontoris töötavate ja kodus tööle asuvate töötajate vahelisi suhteid (Tietze, Nadin 2011: 331). Seega võib tööandja initsiatiivil paindlike töövormide eduka kasutuselevõtu üheks peamiseks eelduseks lugeda viisi, kuidas töökorralduslikke muudatusi ja selle eesmärgi töötajatele presenteeritakse (Whittle ja Mueller 2009: 140).

Käesoleva töö kontekstis võib teha järelduse, et kui töötajal on näiteks pereelust tulenev vajadus paindliku töö tegemise aja või koha järele, siis omab tööandja poolt selleks sobiva töövormi võimaldamine töötaja psühholoogilise leppe seisundile positiivset mõju. See

tähendab, et töötajal võib tekkida tulenevalt enda vajadustest ootus, et tööandja võimaldab kasutada näiteks tööaega paindlikult, ja kui tööandja sellises olukorras paindlikku tööaega ka võimaldab, siis tunnetab töötaja, et tööandja täidab tema poolt talle omistatud kohustusi. Samas võib tööandja vaatenurgast kasulike paindlike töövormide kasutuselevõtt, näiteks täistööajaga töötavate töötajate üleviimine osaajaga tööle või tähtajaliste töölepingute sõlmimine, tekitada töötajas kujuneva töösuhte osas pigem ebakindlust või usaldamatust tööandja suhtes.

Tuginedes käesoleva peatükis varasemalt käsitletule, on paindlike töövormide kasutuselevõtu mõju ulatus ja tugevus psühholoogilise leppe kujunemisele ja seisundile seotud eelkõige töötaja varasemate töösuhtealaste kogemustega, isiklike vajaduste ja eesmärkidega ning tööandjapoolse käitumisega. Tekib küsimus, kas ainuüksi tööandja kohustus pakkuda töötajale paindlikku töökorraldust, mõjutab ka töötaja subjektiivset arusaama oma kohustustest tööandja ees. Kui paindlikkus tööaja ja –koha valikul on muutumas tavapäraseks praktikaks, siis kas töötaja on valmis pakkuma tööandjale ka midagi vastu. Näiteks on Jaakson ja Kallaste (2010: 196) leidnud, et kui kaugtöö on töötaja jaoks kasulik ja motiveeriv, loob see eeldused nihkeks vastastikustes kohustustes ja psühholoogiline lepe muutub. Eelkõige võiks sellisel juhul eeldada näiteks suhetel põhineva leppe tunnuste esilekerkimist ja töötaja soovi panustada organisatsiooni arengusse tugevnemist.

Kuivõrd psühholoogiline lepe on subjektiivne ja individuaalne, siis on üksiku töötaja psühholoogilise leppe uurimiseks võetud kasutusele nn isikustatud kokkulepete (ingl. k *idiosyncratic deals* või *I-deals*) kontseptsiooni. Sellisteks kokkulepeteks nimetatakse läbiräägitud töötingimusi, mis erinevad töötajati. Need on vabatahtlikud, paindlikud, personaliseeritud ja tavapäraselt mitteformaalsed, kaudsed töökorralduslikud kokkulepped, millest saavad kasu nii töötaja kui tööandja. Sellised kokkulepped sõlmitakse sageli vahetu juhiga. Peamiseks isikustatud kokkuleppeks on tavapäraselt paindlikkus tööajas. Paindlike töövormide kasutamise võimaldamise eesmärgiks on olla atraktiivne tööandja. Üldiselt võib paindliku tööaja kokkulepe mõjuda töötaja kolleegidele negatiivselt ja tekitada ebavõrdse kohtlemise tunde. (Collins *et al* 2012: 2) Seda seetõttu, et kuigi isiklik kokkulepe

on sõlmitud üksiku töötajaga, siis seda hinnatakse osaliselt teiste samalaadsete lepingute kontekstis (Guest 2008: 133). Samas, kui töötaja tunnetab, et ka temal on võimalik samalaadseid kokkuleppeid saavutada, aktsepteerib ta kaastöötajatega sõlmitud selliseid kokkuleppeid (Collins *et al* 2012: 2).

Töötajate soovid töökorralduse paindlikkust puudutavates aspektides on erinevad ja seetõttu on tööandja ja töötaja vahel võimalik läbi rääkida, milline peaks olema konkreetne töösuhe, et mõlemad pooled sellest kasu lõikaksid (Collins *et al* 2012: 11). Seega võib paindlike töövormide kasutamise võimaldamine vaid individuaalsete kokkulepete kaudu omada organisatsiooni töötajate psühholoogilisele leppele kahetist mõju. Kui soovitud töövormis töötavad töötajad tajuvad tööandja kohustuste ja lubaduste täitmist positiivselt, siis teised, kes tulenevalt isiklikest või tööandjast tingitud põhjustest paindlike töövorme ei kasuta, võivad tajuda enda leppeid võrrelduna kolleegide lepetega ebaõiglastena. See aga võib viia näiteks usaldamatuse suurenemiseni ja psühholoogilise leppe muutumiseni.

Collins'i ja ta kolleegide (2012: 6) poolt 2004. aastal ühes inglise kohaliku võimu asutuses läbi viidud uuringus, milles uuriti kodus töötavate kontoriametnike psühholoogilise leppe sisu, määratleti kokkuvõttes kuus teemade ringi, mida kodus töötajad pidasid oluliseks ja mida tööandjalt ootasid. Nendeks olid: ajaline paindlikkus, õiglus, koolitusvõimalused, töö turvalisus, toetus, kommunikatsioon. Olulisimateks peeti paindlikkust määratleda ise oma töö ja vaba aega ning õiglast ja erapooletut suhtumist nii kontori- kui kodutöötajate vahel.

Läbiviidud uuringu järeldest leiavad Collins ja ta kolleegid, et töötajad olid valmis kodustöötamise nimel loobuma edutamisest või nõustusid madalamale ametipositsioonile viimisega. See näitab, et tööalase karjääri võimalused ei pruugi kodustöötajale olla väga olulised. Samuti tuli uuringust välja, et töötaja vahetu juht kehastab kodus töötaja jaoks organisatsiooni. Lisaks leiti, et niikaua, kui töötajal on võimalik oma töökorralduse paindlikkuse osas kokku leppida talle sobival viisil ja määral, tunnetatakse ka kaastöötajate paindliku töökorralduse kokkuleppeid õiglastena. Juhul, kui enda soovitud paindlikkust puudutavaid kokkuleppeid ei saavutata, tunnetatakse seda kui psühholoogilise leppe rikkumist. (Collins *et al* 2012: 3, 12-13).

Eelkäsitletud uuringu tulemustest võib teha järelduse, et kodustöötamine võib Rousseau psühholoogilise leppe tüpoloogiat kasutades viidata eelkõige suhetel põhinevate ja tasakaalustatud lepete tunnusjoonte olulisusele, nagu näiteks stabiilsus ja organisatsioonisisene areng. Lubades töötajatel kasutada paindlikkust neile sobivas ja vajalikus määras, aitab see organisatsioonil olla atraktiivne tööandja ja hoida olemasolevat töötajaskonda (Collins et al 2012: 11). See võiks omakorda viidata töötajate lojaalsusele.

Teaduskirjanduses on käsitletud ka osalise tööajaga töötavate ja täistööajaga töötajate psühholoogilised leppe võimalikke erisusi. Organisatsiooni tasandil võidakse osalise tööajaga töötajaid kohelda erinevalt nii antud tööülesannete, antavate soodustuste ja autonoomia osas ning võimalustes edu saavutada. Isiklikul tasandil võivad osaajaga töötajad omada erinevaid karjäärisoove, mistõttu on nad tööaja paindlikkuse nimel valmis loobuma edutamisest. Seetõttu on leitud, et täistööajaga töötajatel on oma tööandja suhtes kõrgemad ootused kui osatööajaga töötajatel. Isikutevahelistes suhetes võidakse samuti osatööajaga töötajaid kohelda erinevalt nii nende vahetute juhtide kui kaastöötajate poolt. Asjaolu, et osaajaga töötajad veedavad vähem aega oma töökohal, tingib ka vähemate ja ebaselgemate lubaduste andmise ja saamise. Seda eelkõige põhjusel, et vähene suhtlemine ja mitte järjekindlad käitumismustrid mõjutavad suhetel põhinevaid lubadusi. (Conway, Briner 2002: 282-283)

Millward ja Hopkins (2008: 1548) viitavad osa- ja täistööajaga töötavate töötajate psühholoogilise leppe erisusi käsitleva uuringu tulemusena, et täistööajaga töötajatel kujunevad suhetel põhinevad psühholoogilised lepped suurema tõenäosusega kui osatööajaga töötajatel. Samas erisusi psühholoogilise leppe tehingulisust mõjutavate aspektide osas ei leitud. Conway ja Briner'i (2002: 296) läbiviidud uuring kahes erinevas Suurbritannia organisatsioonis seevastu ei kinnitanud olulist erinevust osaajaga ja täisajaga töötavate töötajate psühholoogiliste lepete vahel. Küll leiti, et osaajaga töötajate töörahulolu võib olla mõnevõrra kõrgem ja pühendumus ning soov osaleda OCB-s mõnevõrra madalam. Kui aga organisatsioon kindlustab mõlemas töövormis töötavate töötajate psühholoogilise leppe täitmise, vähendab see Conway ja Briner'i hinnangul erisusi töövormide vahel. Seda

eriti afektiivsete hinnangute (tööraahulolu, heaolu) osas ja vähem käitumuslike hinnangute (OCB ja pühendumus) osas.

Ajutise ja alalise töölepinguga töötavate töötajate psühholoogiliste lepete erinevuste osas on samuti võimalik leida viiteid erinevatele uurimustele. Millward ja Hopkins (1998: 1548) on näiteks leidnud, et tähtajatute lepingutega töötajate psühholoogilised lepped on oma orientatsioonilt rohkem suhtel põhinevad ja tähtajaliste lepingutega töötajate lepped pigem tehingulised. Ajutised lepingud baseeruvad lühiajalisel vahetussuhtel, kus ootus emotsionaalsele seotusele võib olla nõrgem. Seevastu alaliste lepingute puhul eeldatakse pikaajalisid suhteid ja ootused emotsionaalse seotuse osas organisatsiooniga kõrgemad. Kui alaline lepinguline suhe põhineb usaldusel, vastastikkusel ja pikaajalisel pühendumisel, siis ajutistelt lepingulistelt suhetelt oodatakse eelkõige paindlikkust ja suhe organisatsiooniga on piiratum.

Seevastu Chambel ja Castanheira (2006: 354, 364) leiavad, et erinevate ajutiste lepingutega töötavad töötajad psühholoogiliste lepete uurimisel tuleks vaadata ka konkreetset lepingu liiki. Näiteks renditöötajate psühholoogilised lepped omavad vähem sotsio-emotsionaalseid aspekte kui majanduslikke. Samas nende tähtajalise töölepinguga töötajate, kellel on võimalus tähtajalist lepingut pikendada või on oodata selle muutmist tähtjatuks, psühholoogilised lepped ei erine organisatsioonis alaliselt töötavate töötajate lepetest. Selliste töötajate psühholoogilistes lepetes domineerivad sotsio-emotsionaalsed aspektid.

Tööandja käitumisele suunatud ootused, mille täitmise järgi psühholoogilise leppe täitmist hinnatakse, võivad tähtajatute ja tähtajaliste töölepinguga töötajate puhul olla erinevad (De Cyper, De Witte 2006: 405). Guest (2004 (a): 8, 9, 15, 16) on erinevatele uuringutele viidates leidnud, et tähtajaliste töölepingutega töötajate psühholoogiline lepe, mis puudutab tööandja suhtes seotud ootusi, on piiritletum kui tähtajatute töölepingutega töötavate töötajate lepe. Psühholoogiline lepe mõjutab potentsiaalselt tugevamalt ajutise kui alalise lepinguga töötajat. Eeltoodust saab teha järelduse, et ajutiste, s.h näiteks tähtajaliste töölepingutega töötavate töötajate psühholoogilised lepped on pigem tehingulised ja

vastastikuste kohustuste ja ootuste osas selgepiirilisemad, mis omakorda teeb ka nende täitmise tööandja poolt kergemaks.

Erineva psühholoogilise leppega töötajad reageerivad erinevalt nii selle leppe rikkumisele kui ka organisatsioonis toimuvatele muutustele (Rousseau 2001: 511). Seetõttu on organisatsiooni juhtidel oluline mõista, millised muutused võivad mõjutada töötajate konkreetsele töösuhtele rajanevaid ootusi rohkem ja millised vähem. Kokkuvõttes saab öelda, et erinevate paindlike töövormide kasutamisel võib olla seoseid töötaja psühholoogilise leppe kujunemisega. Eelkõige saab öelda, et tähtajalise töölepinguga töötajate psühholoogilises leppes esineb tehingulise leppe tunnusjooni enam kui tähtajatu töölepinguga töötajate lepetes. Samuti on leitud, et osajaga töötavate töötajate lepped on oma loomult tehingulisem. Samas, kuivõrd psühholoogilised lepped on individuaalsed, subjektiivsed, mitteformaalsed ning nende kujunemine on seotud paljude nii isikust kui organisatsioonist tulenevate erinevate aspektidega, siis ei ole töö autori hinnangul võimalik esitada ühtseid malle, milline töökorralduse vorm milliseid tunnusjooni esile tõstab. Saab vaid esitada teatud tendentse, mida varasemad uuringud on avastanud.

2. PSÜHHOLOOGILISE LEPPE JA PAINDLIKE TÖÖVORMIDE VAHELISTE SEOSTE EMPIIRILINE ANALÜÜS

2.1. SA Archimedes lühitutvustus, uuringu metoodika ja valim

Käesolevas peatükis antakse ülevaade SA-st Archimedes. Kirjeldatakse sihtasutuse töötajate hulgas läbiviidud töötaja psühholoogilist lepet ja paindlike töövormide kasutamist käsitleva uuringu läbiviimist, sealhulgas küsimustiku koostamise põhimõtteid, valimi moodustamist ja osalemisaktiivsust. Samuti tuuakse välja peamised saadud andmete analüüsil kasutatud meetodid.

SA Archimedes asutati Eesti riigi poolt 1997. aastal eesmärgiga rakendada rahvusvahelisi haridus- ja teaduskoostööprogramme Eestis. Aastal 2013 on sihtasutuse peamiseks eesmärgiks Eesti, Euroopa Liidu ja teiste rahvusvaheliste programmide ning sihtasutusele halduslepinguga pandud riiklike ülesannete raames eraldatavate vahendite ja sihtotstarbeliste eraldiste kogumine ja haldamine ning saadud vahendite abil Eesti haridus- ja teadussüsteemi ning noortevaldkonna arendamine (Sihtasutuse Archimedes põhikiri p 1.1.).

SA Archimedes on riigi sihtasutus, mis oma igapäevases tegevuses juhindub Eesti Vabariigi õigusaktidest, põhikirjast ning Euroopa Liidu ja teiste rahastajate sätestatud nõuetest. Sihtasutuse juhtorganiteks on haridus- ja teadusministri otsusega moodustatud nõukogu ja valitud juhatus, mis hetkel on kaheliikmeline. Sihtasutuse struktuuri iseloomustab maatrikstüüpi organisatsioonistruktuur (vt töö lisa 2). Põhiülesannete täitmiseks ning tegevuste koordineerimiseks on sihtasutuses moodustatud viis struktuuriüksust (edaspidi üksused), mida juhivad üksuse juhatajad, alludes vahetult juhatale. Juhtimine on detsentraliseeritud ning struktuuriüksused on oma sisutegevuses

iseseisvad. Lisaks on sihtasutuses loodud administratiiv- ja finantsosakond, kelle ülesandeks on tagada sihtasutuse ühtne toimimine. Struktuuriüksustes on vajadusel moodustatud üks või mitu allüksust (bürood). Iga büroo tööd juhib ja tegevusi koordineerib büroo juhataja, kes allub struktuuriüksuse juhatajale. SA Archimedes organisatsioonikultuuri iseloomustab traditsioonide ja tavade killustatus, kuivõrd põhitegevusega tegelevad struktuuriüksused on lisandunud eri aegadel ja sisult erinevate ülesannetega ning seega kujunenud küllaltki iseseisvateks ja üksteisest sõltumatuteks.

Alates asutamisest on sihtasutus üldjuhul pidevalt kasvanud, nii tegevusvaldkondade kui ka inimressursi mõttes. Viimaste aastate olulisemate muudatustena võib välja tuua asjaolu, et 2007. a määras Vabariigi Valitsus sihtasutuse üheks perioodi 2007 - 2013 struktuuritoetuse andmist korraldavaks asutuseks, s.o rakendusüksuseks. Ainuüksi mistõttu on aastatel 2007-2013 lisandunud sihtasutuse koosseisu ca 30 uut töötajat. Lisaks on alates 2008. aastast Haridus- ja Teadusministeerium nimetanud sihtasutuse mitmete struktuuritoetusest rahastatavate programmide elluvijaks, mis omakorda on tähendanud isikkoosseisu suurenemist. Samas, seoses Haridus- ja Teadusministeeriumi poolt sihtasutuse Eesti Teadusagentuur loomisega 1. märtsil 2012. aastal, läks üks sihtasutuse struktuuriüksus, mis seni oli tegelenud teabe vahendamisega T&A valdkonna koostöövõrgustikes, programmides ja –projektides (näiteks 7. raamprogrammi tegevused) osalemise kaudu, riiklike T&A rahastamisinstrumentide menetlemise, teaduse populariseerimise ning Eesti Teadusinfosüsteemi administreerimisega, terves koosseisus üle uude sihtasutusse. Sellega seoses vähenes 2012. aastal ka sihtasutuse töötajaskond 18% võrra.

Seisuga 01.02.2013 oli sihtasutuses töölepinguga töötajaid kokku 130. Neist 100 töötas täistööajaga, 13 osatööajaga ning sünnitus- või lapsehoolduspuhkusel oli kokku 17 töötajat. Töölepingud on sõlmitud kas tähtajatu või tähtajalisena. Tähtajalisi töölepinguid on kokku 42 ning lepingu sõlmimise põhjuseks on üldjuhul töö projektipõhine iseloom või töölt ajutiselt eemal oleva töötaja asendamine. SA-l Archimedes on kolm kontorit, millest kaks asuvad Tallinnas ja üks Tartus. Kõik töötajad koos juhatuse liikmetega jagunevad kahe linna vahel vastavalt 74 ja 57. Üks töötaja täidab tööülesandeid täies mahus kaugtöö vormis. (SA Archimedes koosseisutabel 01.02.2013)

Lisaks töölepinguga töötajatele sõlmib sihtasutus vajadusel füüsiliste isikutega ka võlaõiguslikke töövõtu- või käsunduslepinguid. Tegemist on lühiajaliste lepinguliste suhetega, kus töövõtja kohustuseks on üldjuhul eksperthinnangu andmine või konkreetsete üksikute tööülesannete täitmine tulenevalt oma professionist. Üldjuhul on neil inimestel töösuhe ka mõne teise organisatsiooni, ameti või ettevõttega. Selliseid ühekordse lühiajalise teenuse osutajaid sihtasutus oma personali hulka kuuluvaks ei loe. Välja arvatud olukordades, kus töövõtuleping on sõlmitud sihtasutusega juba töölepingulises suhtes oleva töötajaga.

Töölepingule lisaks reguleerib sihtasutuse töökorraldust juhatuse liikme kinnitatud töösisekorraeeskiri, mille eesmärgiks on kehtestada reeglid töökorraldusele, sh töötervishoiule ja -ohutusele ning väärika ja eetilise käitumise põhimõtted töösuhetes. Muuhulgas on neis eeskirjades sätestatud reeglid töö tegemise koha ja aja suhtes. Töötaja töökoht lepitakse kokku temaga sõlmitavas töölepingus ning töö tegemine väljaspool töö tegemise kohta, s.h töötaja kodus, on võimalik töötaja ja tööandja vahelisel erikokkuleppel (töösisekorraeeskirja punktid 1.1. ja 1.2.). Töötajate tööajaks on üldjuhul 8 tundi päevas ja 40 tundi nädalas ning tööpäev algab üldjuhul kell 9.00 ja lõpeb kell 17.30, kui töötaja töölepingus ei ole kokku lepitud teisiti (töösisekorraeeskirja punkt 1.5.). Seega võib täheldada, et nii töökoha kui -aja suhtes on ette nähtud võimalus läbirääkimisteks. Tööajakorraldust ja tööülesannete täitmise konkreetset kohta puudutava kokkulepped sõlmitakse üldjuhul sihtasutuses töötaja ja tema vahetu juhi vahel. Konkreetseid suuniseid sihtasutuse juhtkonna poolt selles osas antud ei ole.

Psühholoogiline lepe on igal töötajal individuaalne ja subjektiivne. Seetõttu on leppe uurimisel parimaks otseseks informatsiooni allikaks individ, kelle ettekujutust vastastikustest kohustest uurima asutakse (Rousseau, Tijoriwala 1998: 680). Psühholoogilise leppe ja paindlike töövormide vaheliste seoste leidmiseks viidi SA Archimedes töötajate hulgas 2013. a veebruaris läbi paberil ankeetküsitlus. Tegemist oli kvantitatiivse uuringuga, mille käigus koguti andmeid erinevate paindlike töövormide kasutamise kohta ja selgitati välja töötaja hinnang tema enda ja tööandja kohustuste osas seitsmes erinevas dimensioonis. Samuti sooviti teada töötaja seisukohta psühholoogilise

leppe muutumist puudutavates küsimustes ja hinnangut töötaja ning tööandja kohustuste ja lubaduste täitmise osas.

Küsimustiku (lisa 1) koostamisel võeti aluseks Rousseau (2008) väljatöötatud küsimustik „*Psychological Contract Inventory*“ (edaspidi nimetatud PCI küsimustik). Tegemist on töötaja ja tööandja kohustusi, psühholoogilise leppe üleminekut ja täitmist käsitleva küsimustikuga. PCI küsimustiku kasuks aitas otsustada psühholoogilist lepet käsitlevas Freeze ja Schalk'i poolt 2008. aastal avaldatud võrdlus erinevatest psühholoogilise leppe mõõdikutest ja kasutamise soovitustest. PCI küsimustik põhineb Rousseau psühholoogilise leppe teoreetilisel käsitlusel ja selle alusel on võimalik eristada erinevaid psühholoogilise leppe tüüpe (Freeze ja Schalk 2008: 282). Seetõttu on nimetatud küsimustikku kasutades võimalik iseloomustada erinevaid töövorme kasutavate töötajate psühholoogilise leppeid ning saada vastuseid küsimusele, kas ja mil määral konkreetne töökorraldus seondub kindla psühholoogilise leppe tüübiga. Küsimustikus psühholoogilise leppe kohta esitatud väiteid tuli hinnata 5-punktilisel skaalal, kus 1 tähistas „Kindlasti mitte“ ja 5 – „Kindlasti jah“. PCI küsimustikku on kasutanud oma psühholoogilist lepet käsitlevate uuringute läbiviimisel ka Tallinna Tehnikaülikooli lektor Liina Randmann (2004), kes on eelnimetatud küsimustiku tõlkinud eesti keelde ning seda täiendanud. Nimetatud eestikeelne küsimustik on läbiviidud uurimuses võetud psühholoogilist lepet puudutavas osas aluseks muutmata kujul.

Töö autori poolt lisati küsimustikku täiendavad küsimused kasutatava töövormide kohta. Võimalikud variandid jaotati nelja rühma, hõlmates lepingu vormi paindlikkust, ajapaindlikkust nii töötaja kui ka tööülesannete täitmise kellaaegade osas ja töö tegemise koha paindlikkust. Võimalikud vastusevariandid valis töö autor, tuginedes oma teadmistele sihtasutuses kasutatavatest paindlikest töövormidest. Samuti paluti vastajatel anda hinnang, kas rakendatav töövorm on valitud töötaja või tööandja soovil või siis pigem töötajale või tööandjale sobiv. Lisaks sooviti küsimustikuga infot vastaja isikut puudutavate andmete kohta. Seda eesmärgiga lisada psühholoogilise leppe ja paindlike töövormide kasutamise vaheliste seoste uurimisse ühe võimaliku dimensioonina ka töötaja isikust tulenevad aspektid.

Anonüümne ankeetküsitlus valiti andmete kogumiseks põhjusel, et sel viisil on võimalik saada võimalikult palju lihtsalt võrreldavat informatsiooni. Samuti andis see võimaluse määratleda töötaja psühholoogilise leppe tüüpi, mis oli käesolevas uuringus olulise tähtsusega, andes võimaluse eristada erinevate paindlike töövormide kasutajate psühholoogilisi leppeid tulenevalt nende üksikutest Rousseau (2000) väljapakutud tunnustest.

Küsitlus viidi läbi kõigi seisuga 01.02.2013 SA-s Archimedes kehtivat ja aktiivset töölepingulist suhet omavate töötajate hulgas. Küsimustik edastati kokku 111 töötajale. Vastamisvõimalust ei saanud kaks töötajat, kes küsitluse läbiviimise ajal ei olnud töö autorile kättesaadavad. Lisaks jäeti valimi hulgast välja kaks sihtasutuse juhatuse liiget, keda töö autor käsitles kui tööandja esindajad.

Küsitlus viidi läbi paberkandjal. Enne küsimustike jagamist saadeti kõigile töötajatele e-kiri, milles teavitati läbiviidavast uuringust ja soovist kaasata kõiki töötajaid selle läbiviimisesse. Küsimustikud anti Tartu kontori töötajatele 15. veebruaril ja Tallinna kontori töötajatele 19. ja 20. veebruaril. Lisaks saadeti 22. veebruaril Tartu kontori töötajatele ja 27. veebruaril ning 1. märtsil Tallinna kontori töötajatele meeldetuletuskiri, milles tänati juba vastanuid ja anti täiendav võimalus küsimustiku täitmiseks ning määrati täiendav vastamisaeg.

Küsitluse tulemuste hindamiseks ja kasutamisevõimaluste analüüsimiseks intervjueris töö autor 08.04.2013 sihtasutuse personalijuhti Egle Mätast. Tegemist oli poolstruktureeritud intervjuuga (küsimused käesoleva töö lisas 3), mille läbiviimisel tegi autor ülestähendusi. Vestluse tulemusi kajastatakse käesoleva töö punktis 2.2.

Kokku osales uuringus 73 sihtasutuse töötajat, s.o 66,36% küsimustiku saanutest. Vastanute sooline, vanuseline ja tööstaažil põhinev jaotus ning osakaal vastanutest on toodud tabelis 2. Lisaks nähtub nimetatud tabelist, et uuringus osalenute demograafiline jaotus vastab üldjoontes sihtasutuses aktiivset töösuhet, s.t välja on jäetud rasedus- ja sünnituspuhkusel ning lapsehoolduspuhkusel viibivad töötajad, omavate töötajate vastavale protsentuaalsele jaotusele.

Tabel 2. Uuringus osalejate demograafiline jaotus

	Küsitlusele vastajad veebruaries 2013	Osakaal vastanutest	Töötajate jaotus sihtasutuses seisuga 01.02.2013 (n=113)
Sugu			
Naised	65	89%	88%
Mehed	8	11%	12%
Vanus			
Kuni 35	37	51%	53%
36-50	29	40%	37%
51 ja vanemad	7	9%	10%
Tööstaaž			
Alla 1-aasta	12	17%	25%
1-7 aastat	47	65%	58%
7 aastat ja enam	13	18%	17%

Allikas: autori koostatud

Erinevate töövormide kasutamise osas jagunesid vastajad järgmiselt. Lepingulise paindlikkuse all eristati küsimustikus tähtajatu ja tähtajalise töölepinguga töötajaid. Vastajatest 54 töötavad sihtasutuses tähtajatu töölepinguga ja 19 on sõlminud tööandjaga tähtajalise töölepingu.

Ajapaindlikkuse osas eristati kahte tüüpi paindlikkust. Esiteks paluti töötajatel anda teavet selle kohta, kas nad töötavad sihtasutuses täistööajaga, s.o 40 tundi nädalas, või osatööajaga. Uuringus osalenutest 67 märkis töötajat enda tööaja kestuseks täistööaja ning 6 osatööaja. Osaajaga töötajate puhul konkreetset töötundide arvu nädalas välja ei selgitatud. Teiseks taheti teada, kui täpselt on reguleeritud on töötaja igapäevase tööaja algus ja lõpp. Selles osas vastas 37 töötajat, et nad täidavad tööülesandeid kindlatel tööandjaga kokkulepitud kellaaegadel, s.o üldjuhul 9.00-17.30 nagu näeb ette sihtasutuse töösisekorraeeskiri. Vastajatest 35 leidsid, et neil on võimalik alustada ja lõpetada oma tööpäev vastavalt vajadusele ametlikult ettenähtud tööajast varem või hiljem. Üks küsimustiku täitja jättis nimetatud küsimusele vastamata. Selline vastajate jagunemine näitab, et sihtasutuses on töötajatel teatud juhtudel võimalik vastavalt vajadusele oma igapäevast tööaja korraldust ise planeerida. Samuti võiks sellest järeldada, et töötajad on valmis oma tööaega planeerima

vastavalt tööandja soovidele, olenevalt tööülesannete mahust ja nende täitmiseks kuluvast ajast konkreetsel ajahetkel.

Kohapaindlikkuse osas anti vastajatele võimalus valida nelja erineva variandi, kus tööülesandeid täidetakse, vahel. Kokkuvõttes vastasid 17 töötajat, et nad täidavad oma tööülesandeid ainult kontoris, 48 töötaja puhul selgus, et tööülesandeid täidetakse peamiselt kontoris, kuid vajadusel on neil võimalik teha seda ka kodus ning 8 vastajat täidavad regulaarselt tööülesandeid nii kontoris kui ka kodus. Sellest jaotusest nähtub, et kuigi kaugtöö tegemine ei ole sihtasutuse üldistes regulatsioonides väga täpselt reguleeritud ega võimaliku töökorraldusvormina avalikult välja pakutud, siis on väga suurel osal sihtasutuse töötajatest siiski töö tegemise kohta vajadusele võimalik valida.

Küsimustikke, millel oli jäetud mõni küsimus vastamata, oli kokku 12. Nendest kümnes ankeedis oli puudu vastus ühele või kahele küsimusele ja kahe küsimustiku puhul kuni kaheksale küsimusele. Vastamata oli jäetud nii demograafilisi andmeid käsitlevatele küsimustele kui ka psühholoogilist lepet puudutavatele küsimustele. Demograafiliste andmete puhul jäeti edaspidises analüüsis konkreetne küsimustik, millel mõni vastus puudu, konkreetseid seoseid käsitlevast analüüsist välja. Psühholoogilise leppe tunnuste kohta esitatavate küsimuste puhul võeti vastamata jätmist arvesse konkreetse tunnuse keskmise tulemuse arvutamisel iga töötaja kohta eraldi (iga tunnuse kohta oli esitatud 4-5 küsimust, mistõttu ühe ja äärmisel juhul kahe vastuse puudumine lubas siiski leida töötaja üldise seisukoha konkreetse aspekti kohta).

Andmete analüüsil kasutati programmi Microsoft Office Excel 2007 ja statistilise andetöötuse paketti SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Psühholoogilise leppe kohta käivate küsimuste usaldusväärsuse hindamiseks, s.o mil määral iga üksikküsimus mõõtis uuritavat leppe tunnust, arvutati välja faktorite usaldusväärsuse koefitsient, s.o Cronbach'i alfa (vt tabel 3). Erinevate küsimustikus toodud aspektide omavaheliste seoste statistilise olulisuse hindamisel kasutati analüüsi läbiviimisel mitteparameetrilisi teste, s.o olenevalt võrreldava tunnuse (näiteks töölepingu tüüp või töö tegemise koht) sisemisest jaotusest kas Mann-Whitney U või Kruskal-Wallis testi, olulisuse nivool 0,05.

Tabel 3. Küsimuste vastuste sisemine usaldusväärsus

Psühholoogiline lepe		
	Töötaja kohustused	Tööandja kohustused
	alfa	alfa
Tegevuste piiratus	0,830	0,740
Tegevuste lühiajalisus	0,596	0,756
Lojaalsus	0,635	0,847
Stabiilsus	0,797	0,773
Areng (org. sees)	0,822	0,877
Konkurentsivõime	0,870	0,755
Dünaamilisus	0,577	0,807
Psühholoogilise leppe muutumine		
Usaldamatus	0,798	
Ebakindlus	0,869	
Tasu vähenemine	0,786	

Allikas: autori arvutused

Tulemustest selgus, et kolme kriteeriumi osas ei ületanud alfa usaldusväärsuse standardit, s.o kus $\alpha > 0,70$. Probleemseteks osutusid töötaja tunnetatud kohustusi käsitlevad aspektid tegevuse lühiajalisuse, lojaalsuse ja dünaamilisuse osas, kus alfa jäi alla eelnimetatud piirmäära. Arvestades, et ühegi eelnimetatud kriteeriumi väärtus ei jäänud alla mitteaktsepteeritava määra, s.o $\alpha < 0,5$, siis lähtuti edaspidistes analüüsides kõikidest andmetest.

SA Archimedes töötajate hulgas läbiviidud uuringu tulemuste analüüs ja leitud seosed ning järeldused tulevad käsitlemisele järgnevides peatükkides.

2.2. Psühholoogilised lepped ja nende seos paindlike töövormidega SA-s Archimedes

Käesolevas peatükis käsitletakse SA Archimedes töötajate hulgas läbiviidud küsitluse tulemusi. Esiteks kirjeldatakse sihtasutuse töötajate psühholoogilise leppe olemust, võttes aluseks Rousseau (2000) väljapakutud käsitluse. Vaadeldakse erinevas töövormis töötavate töötajate hinnanguid konkreetse vormi kasutamise põhjustele. Seejärel analüüsitakse erinevate küsitluses väljapakutud paindlike töövormide ja psühholoogilise leppe vahelisi seoseid.

SA Archimedes töötajate psühholoogiliste lepete analüüsimiseks leiti kümne leppe tunnuse kohta esitatud küsimuste vastuste keskmised väärtused. Lisaks üldisele jaotusele oli küsimustiku põhjal võimalik eristada seitsme tunnuse puhul ka töötaja ja tööandja kohustustele antud hinnanguid. Küsimustikule vastanute tulemused on esitatud tabelis 4, kus on eristatud nii töötaja hinnangud tema enda kui ka tööandja kohustuste ja lubaduste täitmise osas ning toodud ka mõlema küsimustegrupi kokkuvõttev tulemus. Samuti psühholoogilise leppe muutumist puudutavatele küsimustele antud vastused.

Tabel 4. Psühholoogiline lepe sihtasutuses

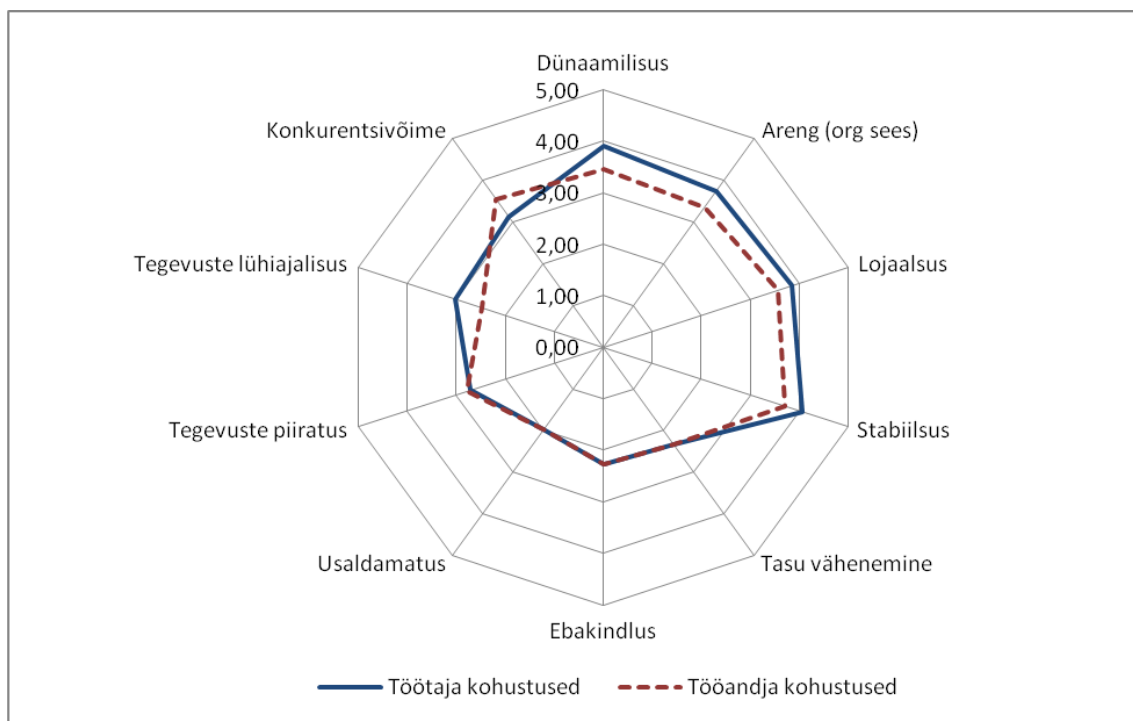
	Töötaja kohustused		Tööandja kohustused		Kohustused kokku	
	M	V(%)	M	V(%)	M	V(%)
Tegevuste piiratus	2,71	30,10	2,78	25,10	2,74	24,86
Tegevuste lühiajalisus	3,03	23,78	2,47	37,76	2,75	22,45
Lojaalsus	3,85	12,69	3,57	19,25	3,71	12,82
Stabiilsus	4,06	15,76	3,70	18,23	3,88	14,21
Areng (org. sees)	3,75	16,57	3,34	22,49	3,54	16,27
Konkurentsivõime	3,14	25,94	3,54	18,79	3,34	17,89
Dünaamilisus	3,90	11,55	3,46	18,76	3,68	12,34
Usaldamatus					1,98	32,64
Ebakindlus					2,26	37,54
Tasu vähenemine					2,34	36,06

Allikas: autori arvutused (M – vastuste keskmine; V – variatsioonikordaja; skaala 1-5, n = 73)

Kõige kõrgemalt hinnati nii töötajate kui tööandjate kohustuste osas stabiilsust (keskmine 3,88) ja lojaalsust (keskmine 3,71). Töötajad on valmis siduma end organisatsiooniga pikema aja vältel. Samuti tunnetatakse tööandjapoolset tegevust stabiilse ja kindla ning töötaja heaolu arvestava töösuhte kujundamisel. See omakorda viitab valmisolekule hoida oma organisatsiooni mainet ja organisatsiooni heaks enam pingutada. Samuti nähakse enda kohustusena olla tööülesannete osas paindlik (3,90), s.o võtma vajadusel täiendavaid kohustusi, end pidevalt organisatsiooni vajadusi arvestades täiendada ja arendada (3,75). Ollakse valmis organisatsiooni heaks panustama, tõstes pidevalt oma kvalifikatsiooni ja väärtust tööandja silmis, kuid ka tööturu kontekstis tervikuna. Tööandja panust töötaja arengu soodustamiseks (3,34), järjest kõrgenevate tööalaste nõudmistega toimetulemiseks

(3,46) ja töötajate konkurentsivõime suurendamiseks (3,54) hinnatakse samuti keskmisest kõrgemalt. Lojaalsusele ja stabiilsusele vastanduvaid aspekte nagu tegevuste lühiajalisust ja piiratust käsitlevatele küsimustele anti mõnevõrra madalamad hinnangud. See viitab nii tööandja kui töötajapoolsele valmisolekule olla pikemaajalises töösuhtes. Töötaja tunnetab kohustust täita lisaks esialgu kokkulepitud tööülesannetele ka täiendavaid kohustusi ja tööandja sellesisulist ootust. Psühholoogilise leppe muutumise aspekte iseloomustavatele küsimustele nagu usaldamatus, ebakindlus ja tasu vähenemine anti samuti pigem madalad hinnangud. Sellest võib järeldada, et töötajad usaldavad tööandjat ning olulises osas puudub ebakindlus oma tööalase tuleviku osas. Siiski võib nende kolme tunnuse osas viidata hinnangute kõrgele varieeruvusele (variatsioonikordaja üle 30%), mis viitab sellele, et teatud töötajate puhul võib täheldada viiteid psühholoogilise leppe muutumisele.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et SA Archimedes töötajate psühholoogiline lepe on pigem tasakaalustatud ja suhtel põhinev kui tehinguline (vt joonis 6).



Joonis 6. Psühholoogiline lepe ja selle muutumine sihtasutuses (autori koostatud)

Jooniselt nähtub, et töötaja kohustusi tajutakse üldiselt mõnevõrra suuremana kui tööandja kohustusi. Sellest võib järeldada, et töötajate hinnangul ootab tööandja neilt enam, kui tööandja ise on kohustatud vastu pakkuma. Vastupidine olukord on vaid töötaja konkurentsivõimet puudutavate kohustuste ja ootuste osas, kus töötajad näevad enam, et tööandja aitab luua organisatsiooniväliseid suhteid ja arendada nende oskusi, mis tõstaksid töötaja konkurentsivõimet töajõuturul. Huvitava aspektina võib välja tuua ka selle, et töötajad näevad oma töösuhet mõnevõrra lühiajalisemana kui tööandjalt tegelikult ootavad (töötaja 3,03; tööandja 2,75). Töötajad ootavad tööandjalt pikaajalist ja kindla töösuhet, tunnetades samas enda potentsiaali ja võimalust vabalt valitud sobival hetkel liikuda organisatsioonist välja.

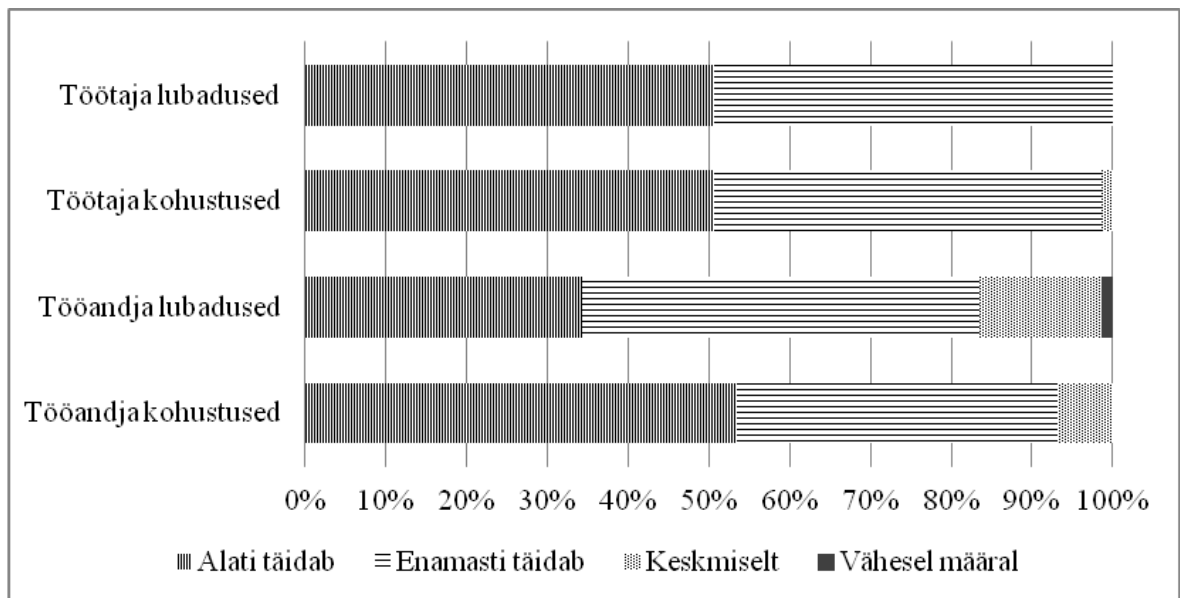
Kõikide küsitluses osalenute vastuseid analüüsides saab ka öelda, et psühholoogilist lepet iseloomustavate tunnusoonte omavahelised vastastikused seosed on tugevad (vt käesoleva töö lisa 6). Näiteks tegevuste lühiajalisusele antud hinnangud korreleeruvad positiivselt nii tegevuste piiratusse kui usaldamatusse ning negatiivselt nii lojaalsusele ja stabiilsusele antud hinnangutega. Stabiilsusele ja lojaalsusele ning organisatsioonisisesele arengule antud hinnangud korreleeruvad olulisuse nivool 0,01 pea kõikide teiste tunnustega, s.h omavahel.

Psühholoogilise leppe kujunemine toimub teatavas ajaraamis ning teoreetilises kirjanduses on leitud (vt ptk. 1.2.), et leppe lõplik kujunemine võib võtta kuni aasta. Erineva tööstaažiga töötajate psühholoogilise leppe tunnustele antud hinnanguid (toodud käesoleva töö lisa 4 tabelis 1) uurides selgus, et üldjoontes on eri tööstaažiga töötajate lepetes domineeriv suhtepõhisus ja tasakaalustatus. Statistiliselt olulised erinevused ilmnestid tööstaaži lõikes vaid organisatsioonisisest arengut käsitlevatele küsimustele antud hinnangute osas. Võrreldes alla ja üle 1-aastase staažiga töötajate tajutud töötaja ja tööandja kohustuste keskmiseid hinnanguid saab teha järelduse, et alla 1-aastase staažiga töötajad tunnetavad töötaja ja tööandja kohustusi mõnevõrra kõrgemalt kui teised töötajad. Neid kohustusi tajutakse kõrgematena nii tasakaalustatud leppe kui ka suhetel põhineva leppe tunnuste osas. Samas võib huvitava faktina välja tuua, et uued töötajad tajuvad enam, et on astunud lühiajalisesse töösuhtesse. Lisaks on usaldamatus tööandja suhtes uutel töötajatel

mõnevõrra madalam. Samas statistiliselt olulisi erinevusi siinjuures välja tuua ei ole võimalik. Edaspidistes analüüsides töötajaid tulenevalt tööstaažist ei eristatud.

Lisaks tööstaažile on psühholoogilise leppe kujunemist mõjutavaks teguriks peetud ka töötaja vanust (vt käesoleva töö punkt 1.2.). Töö autor eristas töötajate hinnangud leppe tunnusjoonte osas ka tulenevalt töötaja vanusest (andmed käesoleva töö lisa 4 tabelis 2). Statistiliselt olulisi erinevusi võis leida vaid konkurentsivõimet puudutavatele küsimustele antud vastustes, kus kuni 35-aastaste töötajad pidasid töötaja ja tööandja kohustusi, mis suurendaksid nende organisatsioonivälist konkurentsivõimet, olulisemaks kui vanemaealised töötajad. Saadud andmete põhjal võib ka täheldada, et 51-aastased ja vanemad töötajad hindavad töösuhte stabiilsust puudutavaid aspekte mõnevõrra kõrgemalt ja nende ebakindlus tööandja ja töösuhte jätkumise osas on madalam kui kuni 35-aastastel töötajatel. Statistiliselt olulisi erinevusi selles osas aga täheldada ei ole võimalik.

Seda, et sihtasutuses Archimedes töötajad usaldavad oma tööandjat ja on oma tööalastes suhetes kindlad, kinnitavad ka vastused psühholoogiliste lepete täitmise kohta esitatud küsimustele (vt joonis 7).

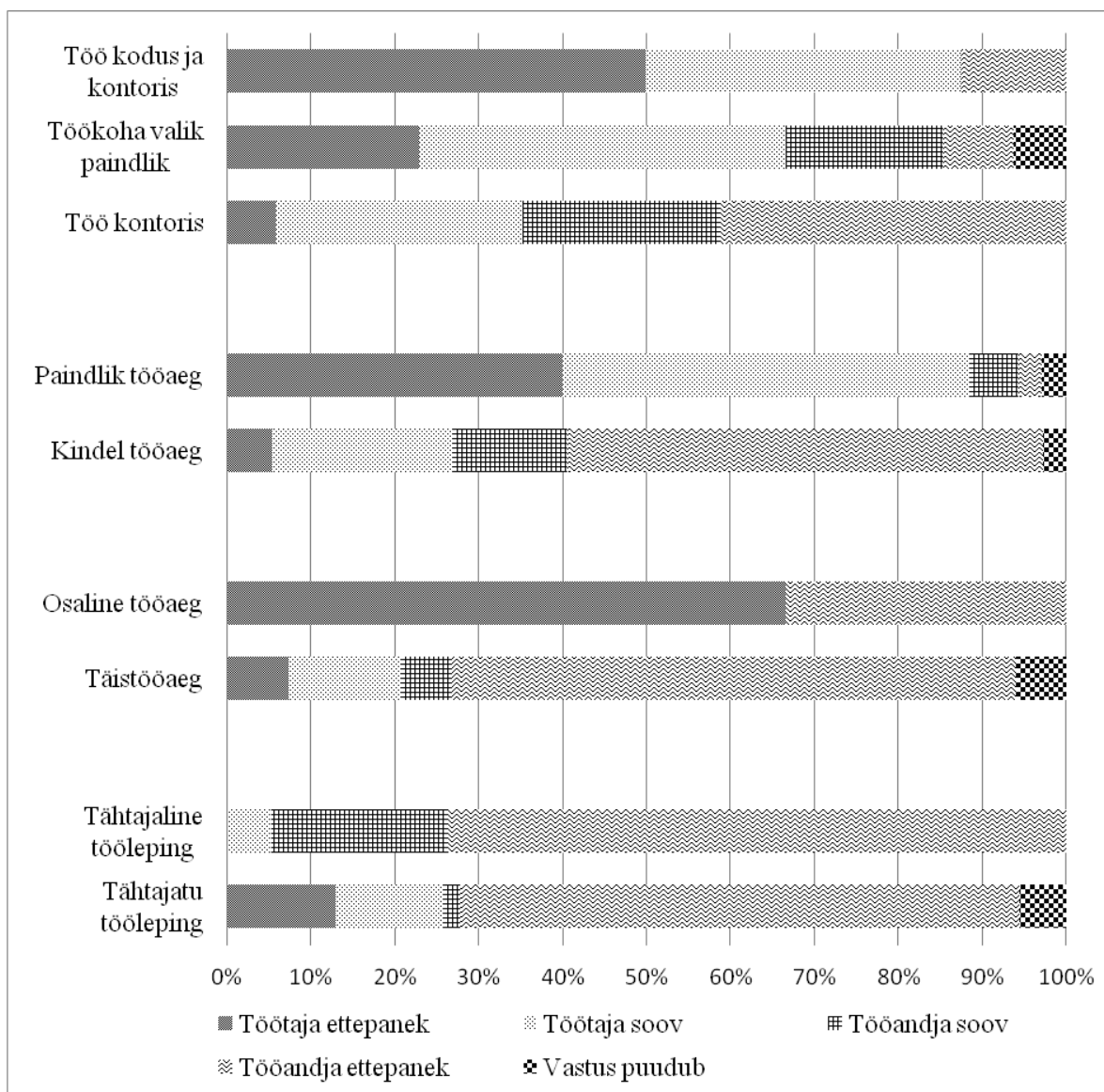


Joonis 7. Psühholoogiliste lepete täitmine sihtasutuses (autori koostatud).

Töötaja enda kohustuste ja tööandjale antud lubaduste täitmise osas leiti, et neid täidetakse alati või enamasi. Kui tööandja kohustuste täitmise osas anti samuti positiivne hinnang, siis tööandja lubaduste täitmise kohta antud hinnangutest võib välja lugeda ka teatud rahulolematust. Ligi 15% vastanutest leiab, et tööandja täidab oma lubadusi keskpäraselt. Nimetatud asjaolu võib selgitada psühholoogilise leppe muutumist mõjutavate tunnuste intensiivsemat esinemist teatud töötajate lepetes. Näiteks on töötajate, kes hindasid tööandja lubaduste täitmist „keskmiseks“, hinnangute keskmine usaldamatust ja ebakindlust puudutavate küsimuste osas ligi poole hinnangupunkti võrra kõrgem kui kõigi vastanute keskmine.

Paindlike töövormide kasutamine on hetkel SA-s Archimedes reguleeritud üldsõnaliselt töösisekorraeskirjas. Sihtasutuse personalijuhi Egle Mätase (2013 intervjuu) sõnade kohaselt SA-s Archimede paindlikku töökorralduse kasutamise võimalusi hetkel täpsemalt reguleerida plaanis ei ole. Üldiseks tavaks on, et töötajad täidavad oma tööülesandeid tööandja loodud töökohal, s.o kontoris, ja töökohasiseste paindlike töövormide kasutamine on eelkõige töötaja initsiatiivil põhinevad individuaalne kokkulepe tööandjaga. Eelkõige tekivad sellised individuaalsed kokkulepped töötaja ja tema vahetu juhi vahel. Küll on personalijuhi hinnangul oluline paindlikkusest rääkida, s.h selgitada paindliku töökorralduse tähendust töötaja ja tööandja jaoks, ja individuaalsete kokkulepete võimalusest uute töötajate tööle värbamisel, uute töötajate koolitamisel kui ka arenguveestlusel.

Töölepingu sõlmimine on kahepoolne kokkulepe, mistõttu võib eeldada, et kõik tingimused, milles lepingus kokku lepidi, nagu näiteks lepingu tähtaeg, täis- või osatööaeg, töö kontoris või kodukontoris, on läbi räägitud ja mõlemad pooled sellega nõustunud. Lisaks töölepingus ja töösisekorraeskirjades kirjapandule võivad töösuhet kujundada vastastikused suulised kokkulepped. Küsimustikuga sooviti uurida ka seda, kuidas töötaja töövormi valikut ja kasutamist puudutavaid kokkuleppeid tunnetab, s.t kas pigem kui töötaja või tööandja konkreetse ja selgesõnalise ettepaneku tulemusel kokkulepitut või kui lihtsalt kujunenud töökorralduslikku olukorda, mis on kas ühele või teisele poolele sobiv, mistõttu see toimib. Esitatud vastuste kokkuvõte on toodud joonisel 8.



Joonis 8. Hinnang paindlike töövormide kasutamisele

Jooniselt selgub, et traditsiooniliste töövormide kasutamise ettepanekud on teinud peamiselt tööandja. Tähtajalise töölepingu sõlmimise ettepaneku tegemine eelkõige tööandjalt poolt on ka põhjendatav. Tähtajalise töölepingu näol on tegemist töökohavälise paindlikkuse ühe vormiga, mida kasutades on tööandjal võimalik paindlikult reageerida ajutistele tööjõuvajaduse suurenemisele ja töömahu muutustele. Erinevate töökohasiseste paindlike töövormide kasutuselevõttu tunnetavad töötajad rohkem selliste kokkulepetena, mille sõlmimist on nad kas ise algatanud või mis vastab nende soovidele. Üsnagi suur

konkreetses vastuses või autori arvestamata jäetud, s.o vastused, kus õigena oli märgitud mitu varianti, küsimustike arv võis olla tingitud sellest, et vastajatel tekkis tunne, et konkreetsele küsimusele eksisteerib mitu samaväärse tähendusega vastust. Samas võis täheldada, et võrdväärseks peeti just vastuseid „Minu soov ja ettepanek tööandjale“ ja „Tööandja soov ja ettepanek mulle“ või „Pigem mulle sobiv“ ja „Pigem tööandjale sobiv“.

Analüüsides paindlike töövormide kasutamist ja töötajate isikuandmeid, olulisi seoseid paindlike töövormide kasutamise ja alla 14-aastaste laste olemasolu, töötaja elukoha, töökõrvalt õppimise või muu töö vahel leida ei olnud võimalik (vt tabel 5).

Tabel 5. Töövälise elu tegurite ja paindlike töövormide kasutamise vahelised seosed

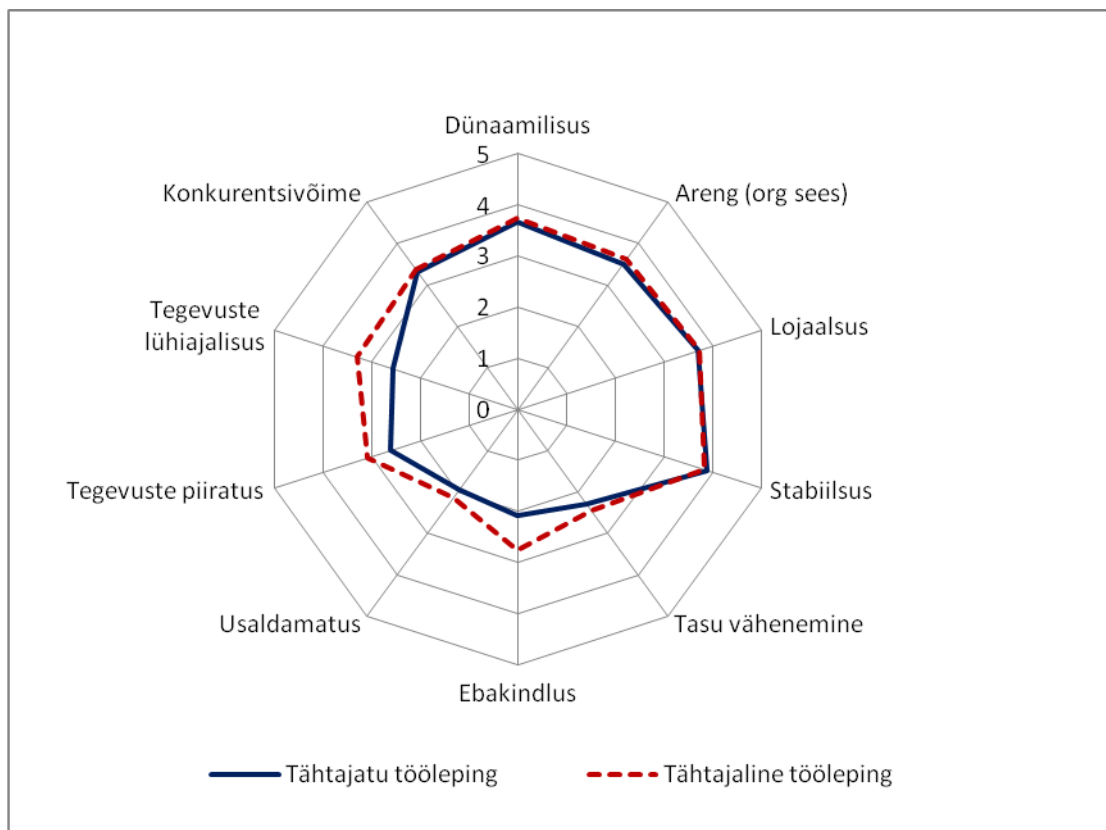
	Lapsed		Elukoht samas linnas		Õppimine		Muu töö	
	Jah	Ei	Jah	Ei	Jah	Ei	Jah	Ei
Tähtajatu tööleping	23 (79%)	30 (70%)	49 (75%)	5 (63%)	12 (71%)	42 (75%)	11 (69%)	43 (77%)
Tähtajaline tööleping	6 (21%)	13 (30%)	16 (25%)	3 (37%)	5 (29%)	14 (25%)	5 (31%)	13 (23%)
Pearsons Chi-Square	0,812		0,614		0,132		0,429	
Asymp. Sig. (2-sided)	0,368		0,433		0,717		0,513	
Täistööaeg	27 (93%)	39 (91%)	59 (91%)	8 (100%)	16 (94%)	51 (91%)	13 (81%)	53 (95%)
Osatööaeg	2 (7%)	4 (9%)	6 (9%)	0 (0%)	1 (6%)	5 (9%)	3 (19%)	3 (5%)
Pearsons Chi-Square	0,131		0,805		0,160		2,922	
Asymp. Sig. (2-sided)	0,717		0,370		0,689		0,087	
Kindel tööaeg	16 (55%)	20 (48%)	31 (48%)	6 (75%)	6 (35%)	31 (56%)	9 (60%)	27 (48%)
Paindlik tööaeg	13 (45%)	22 (52%)	33 (52%)	2 (25%)	11 (65%)	24 (44%)	6 (40%)	29 (52%)
Pearsons Chi-Square	0,392		2,008		2,308		0,658	
Asymp. Sig. (2-sided)	0,531		0,156		0,129		0,471	
Töö kontoris	4 (14%)	12 (28%)	16 (25%)	1 (12,5%)	4 (23%)	13 (23%)	6 (38%)	10 (18%)
Peamiselt kontoris	22 (76%)	26 (60%)	42 (65%)	6 (75%)	12 (71%)	36 (64%)	9 (56%)	39 (70%)
Nii kontoris kui muus kohas	3 (10%)	5 (12%)	7 (10%)	1 (12,5%)	1 (6%)	7 (13%)	1 (6%)	7 (12%)
Pearsons Chi-Square	2,194		0,585		0,600		2,933	
Asymp. Sig. (2-sided)	0,334		0,746		0,741		0,231	

Allikas: autori arvutused

Esitatud andmete valguses võib teha vaid järelduse, et ligi pool SA-s Archimedes töötajatest kasutab võimalust korraldada ise oma igapäevast tööaega ning –kohta. Sellise võimaluse loomine võib aidata kaasa töötaja töö ja töövälise elu, s.o pere, kodu, muu aktiivne tegevus, paremale ühildamisele. Näiteks võiks arvata, et alla 14-aastaste laste vanemad või väljaspool linna elavad töötajad soovivad enam kasutada võimalust oma tööaega või kohta valida, kuid seda kinnitavat tendentsi käesolevas töös kasutatud küsimustiku vastusteid analüüsidest leida ei ole võimalik. Vaid töö kõrvalt kõrgkoolis õppijate puhul võis täheldada, et nende hulgas on protsentuaalselt rohkem paindliku tööaja võimaluse kasutajaid (*ca* 65%) kui nende töötajate hulgas, kes õppimisega ei tegele (*ca* 44%). Seega edaspidises analüüsis alla 14-aastaste laste vanemaid, õppivaid või muud tööd tegevaid töötajaid ning väljaspool tööandja asukoha linna elavaid töötajaid teistest ei eristata ning nende psühholoogilisele leppele eraldiseisvalt hinnangut ei anta. Siiski vaadeldi, kas eelnimetatud aspektid omavad erineva paindliku töökorraldusega töötavate töötajate hulgas tähendust ootustele töötaja ja tööandja kohustuste osas.

Paindliku töövormi kasutamise ja psühholoogilise leppe vahelisi seoseid analüüsiti iga paindliku töövormi tüübi, s.o lepingulise, aja- ja kohapaindlikkuse osas eraldi. Selleks võrreldi ühte kindlat paindlikku töövormi kasutavate töötajate ja traditsioonilises vormis töötavate töötajate psühholoogilisi leppeid. Lisaks võeti vaatluse alla ka uuringus kogutud andmed paindlike töövormide kasutamise võimalike ajendite ja põhjuste kohta.

SA-s Archimedes läbiviidud küsitlusel osalejate hulgas oli tähtajatu töölepinguga töötajaid 54 ja tähtajalise töölepinguga töötajaid 19. Saadud andmete analüüsi tulemusel võib täheldada teatavat erisust tähtajatu töölepinguga ja tähtajalise töölepinguga töötavate töötajate psühholoogilist lepet iseloomustavate tunnuste osas (vt joonis 9).



Joonis 9. Tähtajatu ja tähtajalise töölepinguga töötavate töötajate psühholoogiline lepe

Üldjoontes on mõlema lepingutüübi puhul täheldatav, et domineerivad suhetel põhineva ja tasakaalustatud leppe tunnused. Statistiliselt olulised erinevused tähtajalise ja tähtajatu töölepinguga töötajate vastuses ilmnevad tehingupõhist psühholoogilist lepet iseloomustavate tunnuste osas, s.o tegevuste piiratus ja lühiajalisus (vt lisa 5 tabel 1). Eelkõige tunnetavad tähtajalise töölepinguga töötajad, et neilt oodatakse pigem konkreetset määratletud tööülesannete täitmist ja tööandja arvestab nendega vaid kokkulepitud töökohustuste piires. Suurim erinevus ilmneb aga just tegevuste lühiajalisust käsitlevatele küsimustele antud vastustes. Selgub, et tähtajalise töölepinguga töötajad tunnetavad oluliselt enam, et tööandja on sõlminud nendega lühiajalise töösuhte ega plaani ennast töötajaga pikemaajaliselt siduda (vastuste keskmine tööandjalt oodatava suhte lühiajalisust puudutavatele küsimustele oli tähtajatu lepinguga töötajatel 2,1 ja tähtajalise töölepinguga töötajatel 3,54). Töötaja enda kohustuste osas töösuhte lühiajalisusele antud hinnangud

kahe erineva lepingu vahel ei erine (keskmine *ca* 3). Seda võib tööandja seisukohast pidada positiivseks, kuna näitab, et töötaja valmisolek end tööandja organisatsiooniga pikemaajaliselt siduda on pigem olemas, vaatamata töösuhte tähtajalisele olemusele.

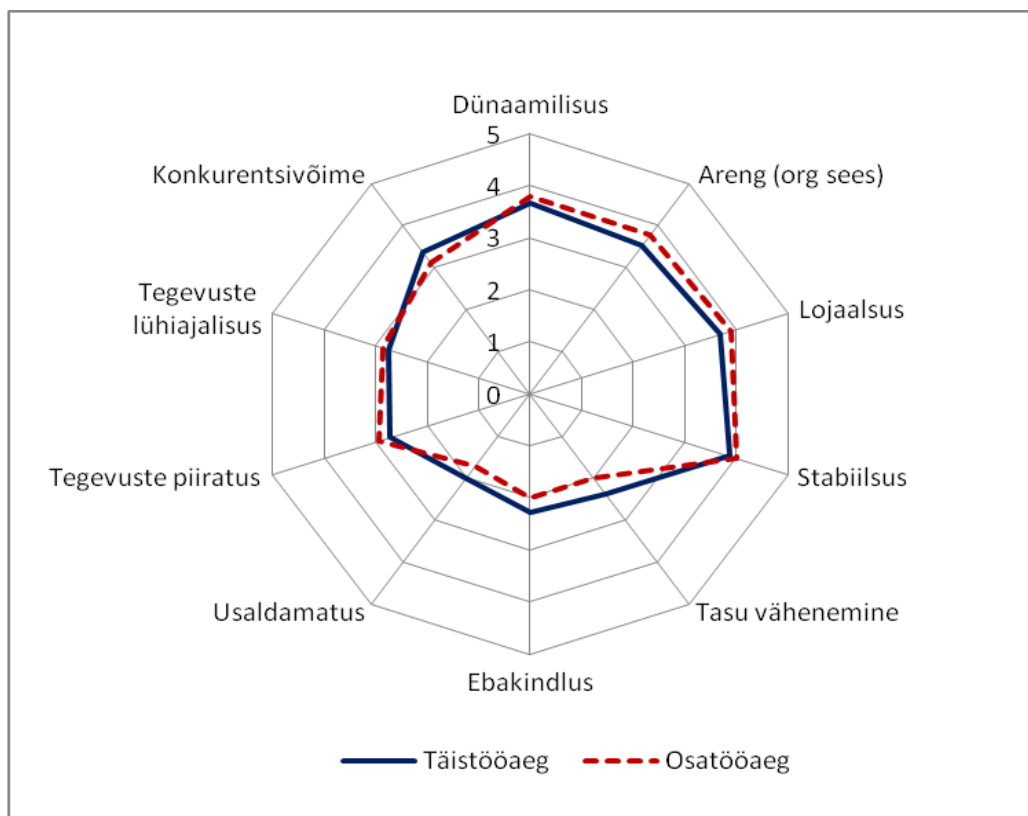
Samuti võib täheldada teatavaid erisusi psühholoogilise leppe muutumist käsitlevate küsimuste vastustes, mis viitavad üleminekuleppe tunnustele (vt töö lisa 5 tabel 1). Tähtajaliste töölepingutega töötajatel esineb suurem ebakindlus töösuhte jätkumise osas. Eeltoodut võib pidada põhjendatuks, kuivõrd töösuhte lühiajalisus võibki tekitada teatavat ebakindlust tuleviku suhtes konkreetsetes organisatsioonides. Samas näitab ka tähtajaliste lepingutega töötajate hinnang töösuhte stabiilsusele ja vastastikusele lojaalsusele, et kestva töösuhte jätkumist oodatakse ja loodetakse ning ollakse valmis selle nimel panustama.

Lisaks paindlike töövormide eristamisele analüüsi võimalike aspektide mõju paindlikus töövormis töötavate töötajate hinnangutele. Käesoleva töö teoreetilises osas (punktis 1.4.) käsitletu kohaselt on töötaja oma töökorraldusega rahul niikaua, kui see vastab tema vajadustele ja soovidele. Läbiviidud uuringus paluti töötajatel anda hinnang paindlike töövormide juures ka sellele, kas konkreetne töökorraldus on nende jaoks sobiv või on see pigem tööandjale sobiv. Küsitlusest selgus, et tähtajalise töölepingu sõlmimine on olnud töötaja hinnangul pigem tööandja soov ja ettepanek (14 vastajat) või siis pigem tööandjale sobiv (4 vastajat) ning vaid üks töötaja avaldas arvamust, et selline leping on talle sobiv. See tulemus on põhjendatud, kuivõrd konkreetse töökoha loob ja ajalise kestuse piiritleb üldjuhul tööandja. Erineva hinnanguga vastajate arvamused üksteisest statistiliselt oluliselt ei erinenud.

Andmete analüüsi käigus uuriti ka seda, kas tähtajalise töölepinguga töötaja hinnanguid võivad mõjutada sellised aspektid nagu alla 14-aastaste laste olemasolu peres, töö kõrvalt õppimine kõrgkoolis või muu töö tegemine. Muu töö ja õppimine tähtajalise töölepinguga töötaja hinnangutes töötaja ja tööandja kohustustele või psühholoogilise leppe muutumisele statistiliselt olulisi erinevusi kaasa ei toonud. Samas töötajate, kelle peres oli alla 14-aastaseid lapsi, ja teiste hinnangud erinesid statistiliselt oluliselt tegevuste lühiajalisuse ($p=0,002$) ja konkurentsivõime ($p=0,009$) osas. Lastega töötajad hindasid tegevuste

lühiajalisust oluliselt madalamalt kui teised (keskmised vastavalt 2,83 ja 3,50). Samuti hindasid lastega töötajad madalamalt enda ja tööandja kohustusi seoses töötaja organisatsioonivälise konkurentsivõime suurendamist puudutavate tegevustega (keskmised vastavalt 2,88 ja 3,61).

Täis- ja osatöötaja osas jagunesid küsitluses osalenud SA-s Archimedes töötajaid vastavalt 67 ja 6. Erineva tööajaga töötajate psühholoogilisi leppe tunnuseid iseloomustavad hinnangud esitatud joonisel 10. Tulemuste tõlgendamisel tuleb aga tähele panna ka asjaolu, et vastajate hulgast moodustasid osatöötajaga töötajad vaid 8,2%. Osatöötajaga vastajate kohta antud hinnanguid kajastavad kuue sihtasutuse töötaja, ehk ligikaudu poolte inimeste seisukohti kogu sihtasutuses töötavatest osatöötajaga töötajatest. Mõlemate vastajagruppide hinnanguid vaadates saab nende psühholoogilisi leppeid määratleda pigem suhtepõhistena ja tasakaalustatutena.

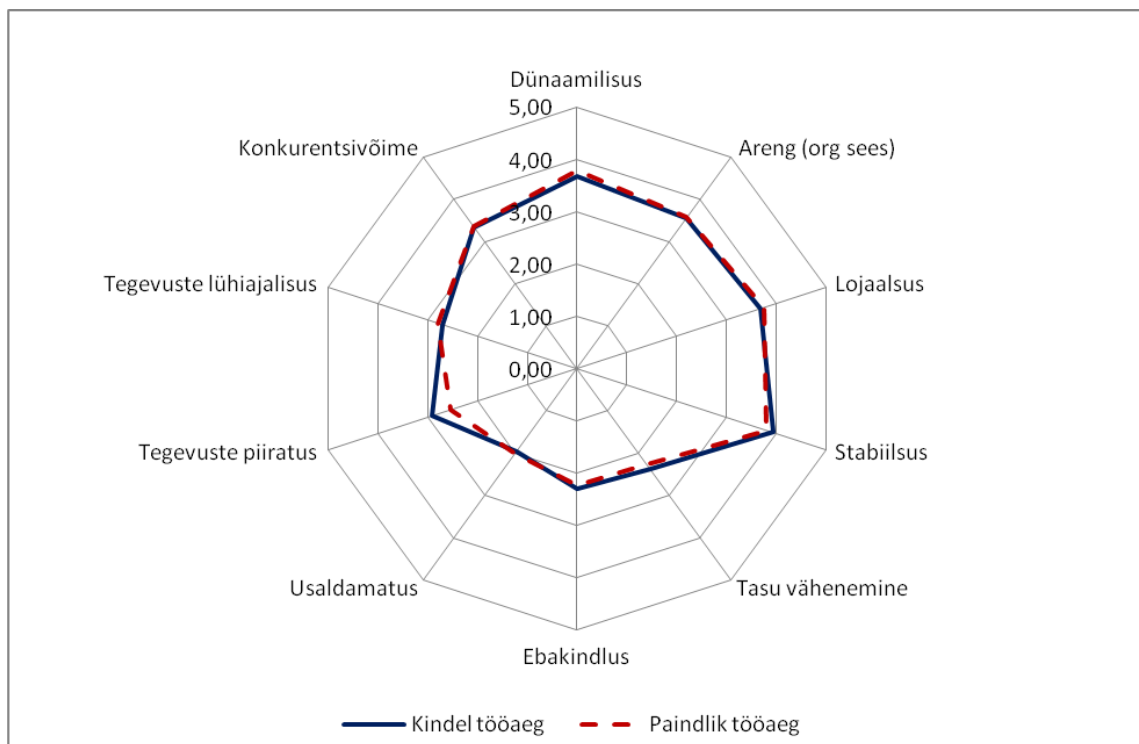


Joonis 10. Täis- ja osatöötajaga töötavate töötajate psühholoogiline lepe (autori koostatud)

Statistiliselt olulisi erinevusi täis- ja osatööajaga töötavate töötajate hinnangutes ei esinenud (vt lisa 5 tabel 2). Huvitava aspektina saab välja tuua aga erisused tööandja kohustuste täitmisele ja käitumisele antava hinnangu osas täistööajaga ja osatööajaga töötavate isikute vahel. Nimelt on osatööajaga töötavate töötajate psühholoogiline lepe selles osas enam suhtel põhinev kui täistööajaga töötajatel. Töötaja konkurentsivõime suurendamise osas tajutavad täistööajaga töötajad oma kohustusi mõnevõrra suuremana kui osatööajaga töötajad. Seevastu nii tehingupõhist lepet kui suhtel põhinevat lepet iseloomustavaid tunnuseid hinnatakse töötaja vaatenurgast võrdväärselt.

Lisaks paindlike töövormide eristamisele analüüsiti võimalike aspektide mõju paindlikus töövormis töötavate töötajate hinnangutele. Osaajaga töötajate hulgas leidsid 4 töötajat, et nimetatud töökorraldus on kokku lepitud nende ettepanekul ja 2 töötajat viitasid tööandja ettepanekule ja soovile. Erineva hinnanguga vastajate arvamused üksteisest statistiliselt oluliselt ei erinenud. Samuti ei mõjutanud vastajate hinnanguid alla 14-aastaste laste olemasolu peres, töö kõrvalt õppimine või muu töö tegemine.

Kolmanda paindliku töökorralduse aspektina vaadeldi, kas ja kuidas erinevad nende töötajate psühholoogilised lepped, kelle igapäevane tööaeg, s.o töötaja algus ja lõpp erinevad. Töötaja paindlikkuse puhul on tegemist ajapaindlikkuse ühe vormiga, mis võib anda töötajale olulise vabaduse planeerida oma igapäevast tööaega, samuti töö ja töövälis elu ühitada. Vastajatest 37 leidsid, et nende igapäevane tööaja algus ja lõpp on kindlaks määratud ning 35 arvasid, et nende tööaeg on paindlik ning võimaldab neil igapäevaselt ise otsustada, mis ajal nad tööülesandeid täidavad. Sarnaselt eelkäsitletud ajapaindlikkuse tüübiga, ei erinenud erineva töötaja paindlikkusea töötajate psühholoogilised lepped üksteisest oluliselt (vt joonis 11).



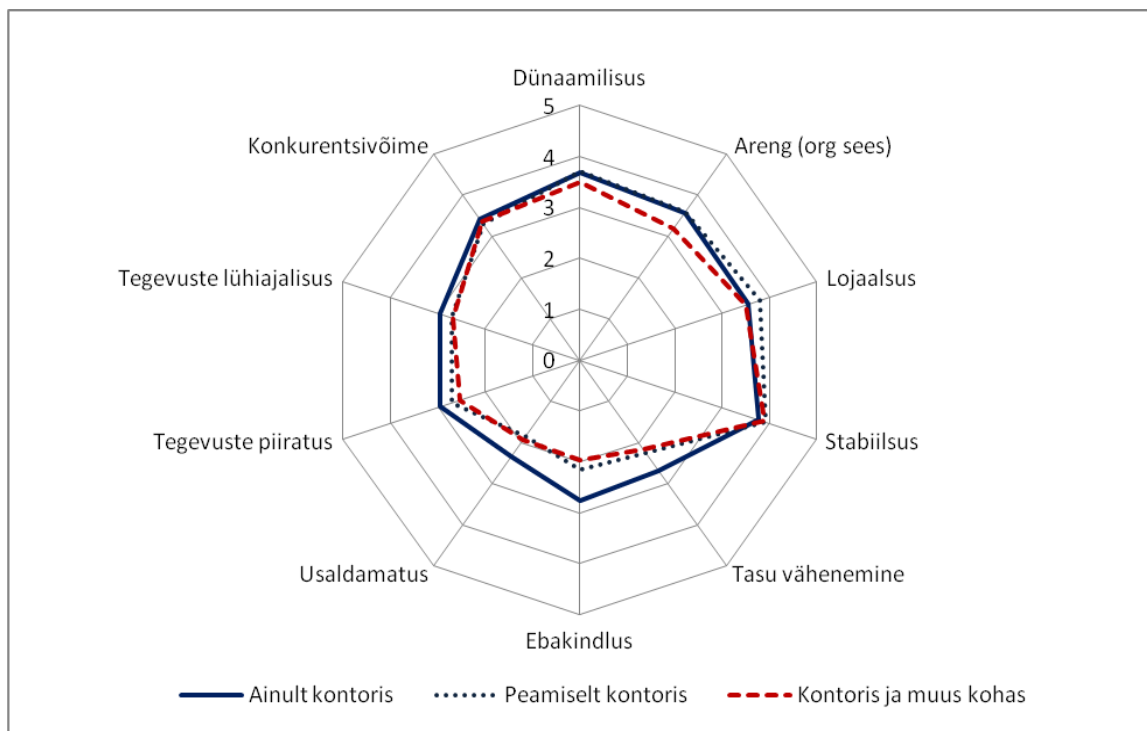
Joonis 11. Kindla ja paindliku igapäevase töötaja alguse ja lõpuga töötajate psühholoogiline lepe (autori koostatud).

Mõlema töökorralduse puhul domineerivad töötajate hulgas suhetepõhise kui ka tasakaalustatud leppe tunnused. Statistiliselt oluline erinevus kahe töökorralduse vahel esineb vaid tegevuste piiratuses osas ($p=0,021$), kus paindliku töötajaga töötajate hinnangul on nende tööülesanded vähem piiritletud kui kindla igapäevase töötajaga töötajatel (vt töö lisa 5 tabel 3). Samas vaadates hinnangute keskmisi, siis teisi olulisi erinevusi välja tuua ei ole võimalik. Võrdselt olulised on nii stabiilsus, lojaalsus kui ka organisatsioonisisene areng ja tööülesannete dünaamilisus. Igapäevase töötaja alguse ja lõpu paindlikkuse osas võib töötajate ebakindlust ja usaldamatust tekitada asjaolu, et näiteks igapäevase töötaja kestus võib olla sõltuvuses töö mahust. Läbiviidud uuringus aga ei pööratud tähelepanu aspektidele, mis põhjustel konkreetne töötaja paindlikku töövormi kasutab. Valmisolek täita järjest mahukamaid töökohustusi võib pikema ajaperioodi jooksul tekitada ülekoormatuse, millega võib kaasneda ka negatiivne suhtumine tööandjasse. Töötaja hakkab kahtlema enda ja tööandja vastastikustes kohustustes, nende tasakaalus ja õiglasuses mahus.

Lisaks paindlike töövormide eristamisele analüüsi võimalike aspektide mõju paindlikus töövormis töötavate töötajate hinnangutele. Kokku andis oma igapäevase tööajakorralduse kohta hinnangu 70 töötajat. Neist 29 leidsid, et nende igapäevane tööajakorraldus on pigem tööandja soov ja ettepanek (22 vastajat) või siis tööandjale sobiv (7 vastajat). Kokku 41 vastajat arvasid, et nende töökorraldus on loodud ajendatuna pigem nende soovist ja ettepanekust tööandjale (16 vastajat) või siis lihtsalt neile sobiv (25 vastajat). Andmeid analüüsid võib täheldada seda, et töötajate hulgas oli nii kokkulepitud kindla tööaja kui ka paindliku tööaja alguse ja lõpu eelistajaid. Paindliku tööaja korralduse puhul leti põhiliselt, et see on siiski töötaja soovidest lähtuv töökorralduslik kokkulepe (vt joonis 6 lk 52).

Seda, kas konkreetse töövormi kasutamise ja psühholoogilise leppe vahelist seost võib mõjutada ka asjaolu, kelle ettepanekul või soovil konkreetne töökorraldus on loodud, uuriti nende vastajate hulgas, kelle igapäevane tööajakorraldus on paindlik. Statistiliselt olulisi erinevusi töötajate, kelle hinnangud tööaja korralduse initsiaatori osas erinesid, hinnangutes psühholoogilise leppe tunnuste osas ei esinenud. Samuti ei mõjutanud vastajate hinnanguid alla 14-aastaste laste olemasolu peres või muu töö tegemine. Samas näiteks nende töötajate hinnangud, kes töö kõrvalt õppisid, erinesid mitteõppurite hinnangutest statistiliselt oluliselt konkurentsivõimet puudutavate kohustuste osas ($p=0,040$). Õppijad hindasid enda ja tööandja kohustusi organisatsioonivälise konkurentsivõime suurendamise osas kõrgemalt kui teised töötajad (keskmised vastavalt 3,58 ja 3,26). Samas võib ka öelda, et enamus töö kõrvalt õppijaid (11 vastanut 17-st) kasutab paindliku igapäevast tööajakorraldust.

Viimasena uuriti kohapaindlikkuse ja psühholoogilise leppe vahelisi seoseid. SA-s Archimedes läbiviidud küsitlusel osalejate hulgas täitis oma igapäevaseid tööülesandeid kontoris 17 töötajat, peamiselt kontoris ja vajadusel muus kohas 48 vastajat ja regulaarselt töötas väljaspool kontorit 8 töötajat. Saadud andmete analüüsi tulemusel võib täheldada teatavat erisust eri kohapaindlikkust kasutavate töötajate psühholoogilist lepet iseloomustavate tunnuste osas (vt joonis 12).



Joonis 12. Erineva kohapaindlikkusega töötajate psühholoogiline lepe (autori koostatud)

Kõikide eri vormide puhul domineerivad töötajate hulgas nii suhetepõhise kui ka tasakaalustatud leppe tunnused. Samuti ei erine oluliselt tehingupõhist lepet iseloomustavatele aspektidele antud hinnangud. Statistiliselt olulised erinevused esinevad aga usaldamatuse ja ebakindluse osas (vastavalt $p=0,038$ ja $p=0,030$; vt töö lisa 5 tabel 4). Mittepaindlikult, s.o kontoris töötavad inimesed tunnevad end ebakindlamalt ja nende usaldus tööandja suhtes on nõrgem. Hinnangupunktide keskmises tähendab see seda, et kontoris töötavate hinnang usaldamatusele ja ebakindlusele on ligi poole hinnangupunkti võrra kõrgem kui neil töötajatel, kel on võimalik vajadusel täita oma tööülesandeid väljaspool kontorit. Veelgi suurem erinevus avaldub kontoris töötavate töötajate puhul nende töötajatega, kes täidavad oma tööülesandeid regulaarselt nii kontoris kui kodus. Selle põhjuseks võib olla vaid kontoris tööülesandeid täitvate töötajate soov siiski saada teatud paindlikkust oma töö tegemise kohta valikul. 65% kontoris töötavatest töötajatest leidsid, et selline töökorraldus on pigem tööandjale sobiv ja tema soov (vt joonis 6). Seega võib siinjuures teatud üleminekuleppe tunnustele antud kõrged hinnangud olla tingitud ka mitterahulolust oma töö tegemise asukoha valikuvõimalustega. Valikuvõimaluste

olemasolu puudumine võib olla tingitud nii tehtava töö iseloomust, s.t konkreetseid ülesandeid ei ole võimalik täita väljaspool kontorit, kui ka töötaja ja tööandja vaheliste vastavasisuliste kokkulepete puudumisest.

Paindlikku töökoha korraldust omavate töötajate hulgast leidsid 15, et see on olnud nende soov ja ettepanek tööandjale ning 24 pidasid seda endale pigem sobivaks. Pigem tööandja sooviks hindasid seda 9 ja konkreetsetl tööandja ettepanekuks 5 vastajat. Erineva hinnanguga vastajate arvamused erinesid statistiliselt oluliselt vaid organisatsioonivälise konkurentsivõime osas ($p=0,034$). Kõige kõrgemalt (keskmine 3,86) hindasid seda töötajad, kelle hinnangul oli töökoha paindlik korraldus kujunenud tööandja ettepanekust tulenevalt ning madalamalt need, kelle hinnangul toimub see tööandja soovil (keskmine 3,03) ja töötaja ettepanekul (keskmine 3,24). Alla 14-aastaste laste olemasolu peres ja muu töö tegemine psühholoogilist lepet iseloomustavatele aspektidele antavat hinnangut ei mõjutanud. Samas näiteks nende töötajate hinnangud, kes töö kõrvalt õppisid, erinesid mitteõppurite hinnangutest statistiliselt oluliselt konkurentsivõimet puudutavate kohustuste osas ($p=0,013$). Õppijad hindasid enda ja tööandja kohustusi organisatsioonivälise konkurentsivõime suurendamise osas kõrgemalt kui teised töötajad. Samas võib ka öelda, et enamus töö kõrvalt õppijaid (13 vastanut 17-st) kasutab paindliku igapäevast tööajakorraldust.

2.3. Järeldused ja tulemuste rakendamisevõimalused

Kuigi iga töötaja psühholoogiline lepe on individuaalne, subjektiivne ning võib sõltuda väga mitmetest eri aspektidest, siis teatud suundumusi on uuringu tulemusel võimalik siiski töötajate vastuseid kokku võttes välja tuua ja võrdlusi erinevas vormis töötavate töötajate osas teha. Eelkõige on hinnangud võrreldavad seetõttu, et uuriti ühe organisatsiooni töötajaid, mistõttu organisatsiooni taust ja üldine juhtimis- ja personalipoliitika roll leppe kujunemisel võiks eelduslikult mängida töötajate hulgas sarnast rolli. Käesolevas peatükis tuuakse välja peamised läbiviidud uuringu tulemusel tehtud järeldused. Esitatakse soovitusel, kuidas on tööandjal võimalik töötaja psühholoogilise leppe kujunemisele mõju avaldada. Samuti viidatakse olulisematele piirangutele, mida peab käesoleva uuringu puhul

arvestama ning tuuakse välja aspektid, mida edaspidistes psühholoogilist leppe ja paindlike töövormide vahelisi seoseid puudutavates uuringutes võiks käsitleda.

Üldistatult saab öelda, et SA Archimedes töötajate psühholoogiline lepe omab eelkõige suhetepõhise ja tasakaalustatud leppe tunnusooni. Vähemal määral tunnetatakse tehingupõhisele leppele iseloomulike aspektide esinemist. Üleminekuleppe tunnuseid on sihtasutuse töötajate lepetes esindatud nõrgalt.

Psühholoogilist lepet puudutavas teoreetilises kirjanduses ei eristata otseselt head või halba lepet. Ühe või teise tunnuse domineerimist võib vaid konkreetsel ajal ja kohas eelistada või mitte-eelistada. Psühholoogilist lepet iseloomustavad aspektid võivad aidata kaasa konkreetse töösuhte paremale mõistmisele. Tööandja jaoks on eelkõige oluline tunnetada, milline võib olla konkreetse töötaja ootus vastastikustele kohustustele ja hinnata, kuivõrd palju ta suudab neid täita. See võib mõjutada töötaja suhtumist igapäevasesse töökorraldusse, töösse ning tööandjasse üldisemalt, mis omakorda võib omada seoseid töötaja töörahulolu ja tööpanuse ning laiemas plaanis tööandja eesmärkide täitmise võimalustega. Seda, kas töötaja tunneb ennast organisatsioonis hästi ja turvaliselt või on esile kerkimas usaldamatustunne ja ebakindlus töösuhte tuleviku osas, võivad näiteks viidata vajadusele töötajaga vastastikused ootused läbi rääkida.

Konkreetse töötaja psühholoogilise leppe pilt võib anda head informatsiooni ka arenguestluste läbiviimiseks. Sellelt nähtub, kui oluliseks töötaja teatud aspekte töösuhtes peab ja kuidas tunnetab vastastikuseid kohustusi ja nende täitmist. Olukorras, kus näiteks üleminekulepet puudutavad aspektid hakkavad võrreldes teisi leppe tüüpe iseloomustavatele tunnusoontele antud hinnangutele järele jõudma, võib viidata töötaja rahulolematusele ja ebakindlusele.

Uuringu tulemusel saab öelda, et erinevate paindlike töövormide ja psühholoogilise leppe tüüpide vahel võib esineda seoseid, kuid need ei ole väga selgepiirilised ja kindlad. Lisaks töökorralduslikele aspektidele mõjutavad psühholoogilist lepet ka töövälised aspektid, nagu näiteks vanus, pereelu korraldus jms. Kõige olulisemad erinevused psühholoogilise leppe tunnustele antud hinnangute osas esinesid tähtajatu ja tähtajalise töölepinguga töötajate

vahel. Tulemused kinnitasid mõneti töö alapeatükis 1.4 viidatud Millward'i ja Hopkins'i seisukohta (1998: 1548), et ajutiste lepingutega töötajate psühholoogilised lepped omavad enam tehingulisele leppele iseloomulikke tunnuseid. Samas ei erine aga tähtajaliste ja tähtajatute töölepingutega töötajate hinnangud suhetel põhinevate ja tasakaalustatud lepete tunnuste osas, mistõttu võib viidates Chambel'i ja Castanheira (2006: 354, 364) seisukohtadele ka väita, et sihtasutuses ajutiste töölepingutega töötavad töötajad tunnetavad teatavat stabiilsust ning võimalust pikendada tööalaseid suhteid sihtasutusega või muuta need tulevikus tähtajatuteks. Sellele arvamusele annab alust ka viimase viie aasta jooksul sihtasutuse töötajaskonna pidev suurenemine seoses uute tegevuste lisandumise ja töömahu kasvuga.

Täis- ja osatööajaga töötavate töötajate psühholoogilisi leppeid võrreldes võib tõdeda, et Conway ja Briner'i (2002: 296) väljapakutud seisukoht, mille kohaselt erineva tööajaga töötajate psühholoogilistel lepetel olulisi erisusi tuvastada ei ole võimalik, on ka sihtasutuses läbiviidud küsitluse tulemusena leidnud kinnitust. Paika ei pidanud Millward'i ja Hopkins'i (2008: 1548) arvamus, et täistööajaga töötajate psühholoogiline lepe on enam suhetel põhinev. Pigem vastupidi, küsitluste tulemused näitavad, et sihtasutuses osatööajaga töötajate arvamus enda ja tööandja kohustustest viitab rohkem suhtepõhisele leppele kui täistööajaga töötajate puhul. Seda erisust võib aga siiski mõjutada asjaolu, et täistööajaga töötavaid vastajaid osales uuringus oluliselt rohkem, mistõttu hinnangute varieeruvus võis olla suurem.

Kindla ja paindliku igapäevase tööaja alguse ja lõpu ning töötajate psühholoogilise leppe tunnusjoontele antud hinnangute osas tuvastati olulisi erinevusi vaid tegevuste lühiajalisuse osas. Teiste tunnusjoonte osas statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud. Arvestades, et vastajad jagunesid kahe väljapakutud töövormi osas ligikaudu pooleks, siis võib arvata, et tööaja paindlikkus töötaja hinnangutes vastastikuste kohustuste osas olulist mõju ei avalda.

Kohapaindlikkuse osas saab esile tuua olulisi erinevusi üleminekulepet puudutavate tunnuste osas. Vaid kontoris oma tööülesandeid täitvad töötajad tunnevad suuremat ebakindlust ja nende usaldus tööandja vastu on väiksem kui neil töötajatel, kes täidavad

tööülesandeid nii kontoris kui ka vajadusel kodus. Eelkõige võib töö autori hinnangul olla selliste tulemuste põhjuseks asjaolu, et vaid kontoris tööd tegevad töötajad tunnevad end ebavõrdselt kohelduna, mis tekitab tööandja osas negatiivset suhtumist. Samas, kuivõrd käesolevas töös ei kogutud andmeid erineva paindliku töövormi kasutamise konkreetsete põhjuste kohta, siis olulisi järeldusi selles osas siiski teha ei ole võimalik.

Töösuhte dünaamilisusele andsid sihtasutuse töötajad võrdlemisi kõrgeid hinnanguid, mis ei erinenud oluliselt ka erinevas vormis töötavate töötajate vahel. Rousseau (2000) käsitles dünaamilisuse all töötaja kohustust olla valmis täitma uusi ülesandeid ja täitma järjest kõrgemaid nõudmisi. Tööandja kohustuseks on võimaldada töötajal pidevalt end arendada ja aidata kaasa uute tööülesannete täitmisele. Tööülesannete dünaamilisust on töö autori arvates võimalik seostada mõneti ka funktsionaalse paindlikkusega, kus töötajate tööülesanded võivad olla ajas muutuvad. Seega annab töötajate kõrge hinnang dünaamilisusele alust arvata, et ollakse sisemiselt valmis tööülesannete muutumiseks või on sellelaadne positiivne kogemus juba olemas.

Kuigi paindlike töövormide kasutamist käsitlevas kirjanduses on avaldatud arvamust, et paindlike töövormide kasutamine mõjub töötajale positiivselt üldjuhul siis, kui ta kasutab neid võimalusi vabatahtlikult (Wallace 2003: 791-792), siis psühholoogilise leppe sisuga selles osas uuringu tulemuste alusel seoseid välja tuua ei ole võimalik. Töösuhtesse astuvad lepingu pooled üldjuhul vabatahtlikult, mistõttu ei ole kõrvaltvaatajal objektiivselt alati võimalik eristada, kas kokkulepped on sobivad pigem ühele või teisele poolele. Üldise tendentsina võib uuringu tulemustest esile tuua selle, et kui töökoha välise paindlikkuse puhul ebatraditsioonilise töövormi valiku kasuks otsustajaks on pigem tööandja, siis töökohasisese paindliku töökorralduse vormi kasutuselevõtu algatajaks on enamjaolt töötaja ise. See võib viidata asjaolule, et igapäevase tööaja ja –koha paindlikkuse kokkulepped on sihtasutuses nõ isikustatud, s.t tegemist on individuaalsete kokkulepetega, arvestades konkreetse töötaja soove ja tööandja võimalusi neid soove täita. Võttes arvesse aga asjaolu, et töötaja psühholoogilise leppe kujunemist mõjutavad ka kaastöötajad (McFarlane Shore, Tetrick 1994: 96), siis on oluline tähele panna, et leppe seisund võib olla seotud asjaoluga, et töötaja võrdleb enda töökorralduse tingimusi teiste organisatsiooni liikmete omadega.

Ebavõrdne kohtlemine võib viia psühholoogilise leppe muutumisele, s.o kerkivad esile üleminekulepet iseloomustavad aspektid. Eeltoodule võib viidata ka näiteks erineva töö tegemise kohaga töötajate hinnangud üleminekulepet iseloomustavatele aspektidele. Vaid kontoris töötavad töötajad tunnetasid enam ebakindlust ja usaldamatust tööandja suhtes kui paindliku töökohakorraldusega töötajad.

Analüüsides erinevast vanusest ja tööstaažist tulenevaid erisusi psühholoogilise leppe tunnusjoontele antud hinnangutest, saab järeldada, et nii staaž kui vanus võivad mängida rolli leppe sisu osas. Samas ei ole sihtasutuses läbiviidud uuringu tulemustele tuginedes võimalik öelda, et erisused oleksid märkimisväärsed. Tulemused kinnitasid teoorias väljapakutud seisukohti, et noored väärtustavad enam konkurentsivõimet ja arengut puudutavate kohustuste täitmist De Hauw'i ja De Vos'i (2010: 301) ja et vanemaealiste töötajad eelistavad stabiilset pikaajalist töösuhet (Sels *et al* 2003: 1368-1370).

Eesmärgiga ühitada töötaja ja tööandja vastastikuseid ootusi, on töö autori hinnangul võimalik käesoleva analüüsi tulemusel välja tuua aspekte, mida organisatsiooni personalipoliitika kujundamisel ja igapäevasel elluviimisel võiks järgida. Vastastikuste arusaamade ja ootuste selgitamine aitab vältida ebakõlasid tööandja ja töötaja vahelistes suhetes ning seega ka töötaja psühholoogilist leppe tahtmatut rikkumist. Kuigi käesolev analüüs põhineb vaid ühe asutuse töötajate vastustel, siis saab tulemusi arvestada ka teiste sarnase profiiliga organisatsioonide puhul. Paindlike töövormide kasutamise ja psühholoogilise leppe vaheliste seoste hindamise tulemusena võib öelda, et kõige olulisem aspekt nende kahe nähtuse vahel organisatsioonis on kommunikatsioon. Selle olulisust on rõhutanud ka Guest ja Conway (2002: 35).

Esiteks on juba tööintervjuudel oluline pöörata tähelepanu igapäevast töökorraldust puudutavatele aspektidele. Tuleb selgitada, millises ulatuses tuleb töötajal lähtuda tööandja nõudmistest ning millises osas annab tööandja töötajale õiguse ise oma igapäevast töökorraldust kujundada. Eelkõige on see oluline põhjusel, et kandideerijal võib olla tekkinud ettekujutus tööandja nõudmistest ja pakutavatest võimalustest, mh töökorraldusest organisatsioonis, juba enne tööle asumist. Kuivõrd tööandja ei pruugi olla

organisatsiooniväliselt levivast infost teadlik, siis hilisemate pettumuste vältimiseks, on oluline vastastikuseid ootusi töösuhte varases staadiumis selgelt väljendada. Töötaja ootustest ja lootustest töökohale saab kõige parema pildi, lastes intervjuueeritaval töövestluse käigus kirjeldada, millisena ta näeb oma igapäevast töökorraldust, mh mida tähendab töötaja jaoks paindlikkus. Juhul, kui tööandja initsiatiivil kasutatakse töösuhte loomisel mõnd organisatsioonivälise paindlikkuse vormi, nt tähtajaline tööleping, siis on oluline töösuhte loomisel anda uuele töötajale indikatsioon ka võimaluste kohta töölepingu tähtaja pikendamise või tähtajatuks muutumise osas. See võib vähendada uue töötaja ebakindlust töösuhte tuleviku osas. Samas võivad aga töövestlusel antud alusetud lubadused tekitada töötajas töösuhte, s.h tööandja suhtes põhjendamatuid ootusi, mille realiseerumata jäämine võib oluliselt mõjutada töötaja psühholoogilise leppe seisu.

Teiseks on psühholoogilise leppe väljakujunemise protsessi käigus oluline tööandja esindajate, s.o juhatuse, värbamisega seotud töötajate ning vahetute juhtide selge ja ühene informatsioon tööandja nõudmiste ja lubaduste kohta. Seda ka igapäevase töökorralduse paindlikkust puudutavate aspektide osas. Näiteks kui suures osas paindlikkus on aktsepteeritav ja millised asjaolude esinemisel on võimalik läbi rääkida töökorralduse paindlikumaks muutmisel. Kuivõrd töötaja psühholoogilise leppe kujunemist ja seisundit võivad mõjutada ka kaastöötajad, siis on olulisel kohal ka töötajate võrdne kohtlemine. Selle tagamiseks peavad töötajad olema teadlikud, kas ja millised võimalused on neil individuaalseteks igapäevast töökorraldust puudutavateks kokkulepeteks ja millises osas on vastastikused ootused paika pandud kollektiivsel tasandil.

Kolmandaks tuleks psühholoogilise leppe ja paindlike töövormide kasutamise vahelisi seoseid arvestades tööandjal tähele panna, et psühholoogiline lepe on ajas muutuv nähtus. Kuivõrd töötaja kui tööandja vajadused ja eesmärgid on ajas muutuvad, siis ka kord väljendatud vastastikused ootused ei pruugi jääda püsima. Muuhulgas võivad need vajadused puudutada ka töökorralduse paindlikkust käsitlevaid aspekte. Näiteks tähtajalise töölepingu muutmine tähtajatuks tööandja soovist lähtudes või kaugtöö kasutamise soov töötaja töö ja töövälise elu parema korraldamise huvides. Käesoleva töö autori hinnangul peaks kasutama perioodilisi arenguestlusi kui võimalust selgitada välja töötaja nägemus

vastastikustest ootustest, muutunud vajadustest ja eesmärkidest. Pidev vastastikuste ootuste ja kohustuste ülevaatamine ja selgeksrääkimine aitab ennetada psühholoogilise leppe rikkumist tööandja poolt.

Parima töötaja leidmiseks ja saamiseks peavad tööandjad olema valmis arvestama konkreetse töötaja vajadustega. Vastutulek töötaja soovidele võib mõjutada ka töötaja töörahulolu ja valmisolekut panustada enam organisatsiooni eesmärkide saavutamisse. Mida pühendunumad ja motiveeritumad on töötajad, seda vähem on organisatsioonist lahkujaid, põhjuseta töölt puudujaid, ollakse enam valmis innovatiivsete ideede elluviimiseks ja uute töökorralduslike vormide kasutuselevõtuks ning kiireteks muutusteks vältimaks ohte või haaramaks uutest võimalustest, mis muudavad organisatsiooni konkurentsivõimelisemaks (Holbeche 2005: 302). SA Archimedes töötajate hulgas on domineerivad tasakaalustatud leppele ja suhetepõhisele leppele iseloomulikud tunnused ja seda olenemata sellest, kas igapäevane töökorraldus on paindlik või mitte. Sellest võib järeldada, et töötajad hindavad sihtasutust kui tööandjat, olles valmis panustama organisatsiooni eesmärkide saavutamisse.

Psühholoogilise leppe ja paindlike töövormide vaheliste seoste leidmisel tuleb käesoleva töö valguses arvestada järgmiste piirangutega. Esiteks oli tegemist ühe organisatsiooni töötajate hulgas konkreetsetel ajahetkedel läbiviidud uuringuga. Teiseks on SA Archimedes näol tegemist avalikku sektorisse kuuluva haridusvaldkonnas tegutseva organisatsiooniga. Seega peab tulemuste tõlgendamisel arvestama konkreetse organisatsioonist ja tegevusvaldkonnast tulenevate võimalike mõjudega. Kuivõrd töökohasiseste paindlike töövormide, s.o igapäevane tööaeg ja –koht, kasutamine SA-s Archimedes põhineb peamiselt vastastikustel individuaalsetel kokkulepetel, siis ei ole teada, kas töötajad, kelle töökorraldus pole paindlik, on tegelikkuses sellega rahul või mitte. Seetõttu ei pruugi vabatahtlikult traditsioonilises ja paindlikus vormis töötavate töötajate psühholoogilistes lepetes ilmselgeid erisusi esineda.

Laiapõhjalisema psühholoogilise leppe tüübi ja paindlike töövormide vaheliste seoste analüüsi tegemiseks võiks käesoleva töö andmeid võrrelda mõnes teises organisatsioonis

läbiviidud sarnasesisulise uuringu tulemustega. Lisaks võiks võimalusel uurida psühholoogilise leppe tüübi ja töötaja tööpanuse vahelisi aspekte. Selles valguses oleks huvitav uurida ka töökohavälise paindlikkuse erinevate vormide, nagu näiteks võlaõiguslikud lepingud ja renditöö, kasutamise seoseid töötajaja psühholoogilisele leppele. Seda eelkõige eesmärgiga püüda tuvastada organisatsioonilist ja isikust tulenevate tegurite seoseid ja mõju inimese psühholoogilise leppe kujunemisele. Kui käesolevas töös oli vaatluse all töötaja psühholoogiline lepe, siis edaspidistes uuringutes on võimalik vaadelda ka tööandja ootusi töötajatele, kes kasutavad erinevaid paindlikke töövorme. See eeldab aga laiapõhjalisemat, paljusid organisatsioone hõlmava uuringut. Samuti põhjalikumat käsitlust teemal, milline organisatsiooni liige kehastab töötaja jaoks tööandjat.

KOKKUVÕTE

Hea ja kvalifitseeritud töötaja leidmine, hoidmine ning motiveerimine peaks olema tööandja soov. Seda eelkõige põhjusel, et töötajad mängivad üldjuhul olulist rolli tööandja seatud eesmärkide saavutamisel. Paindlikkus on aspekt, millele pööratakse järjest enam tähelepanu nii töösuhete loomisel kui igapäevases töökorralduses. Ebatraditsioonilisi töövorme võetakse kasutusel nii tööandja kui töötaja initsiatiivist lähtudes. Töötaja ja tööandja vahelised individuaalsed kokkulepped töötaja vajadustest lähtuva igapäevase töökorralduse kujundamisel on kasvav trend ja ootus. Käesoleva töö eesmärgiks oli paindlike töövormide kasutamise ning töötaja psühholoogilise leppe vaheliste seoste leidmise kaudu selgitada, mil viisil on tööandjal võimalik rääkida kaasa töötaja psühholoogilise leppe sisu kujunemises. Organisatsiooniks, mille töötajate hulgas empiiriline uuring läbi viidi, valiti käesoleva töö autori tööandjaks olev SA Archimedes, kus traditsioonilise kellast kellani kontoritöö kõrval on järjest enam töötajaid asunud kasutama erinevaid paindlikke töövorme.

Eelmise sajandi keskpaigas välja töötatud psühholoogilise leppe kontseptsioon annab juurde ühe võimaluse selgitada ja mõista töötaja ja tööandja vahelisi suhteid organisatsioonis. Alates 1990-ndatest käsitletakse psühholoogilise leppe all töötaja usku töötaja ja tööandja vahelistest vastastikustest kohustustest. Kuigi tegemist on individuaalse ja subjektiivse nähtusega ning leppe konkreetse sisu piiritlemine keerukas, annab leppe olemasolu teadvustamine ja selle tunnusjoonte määratlemine võimaluse tööandjal paremini mõista ja tõlgendada töötaja suhtumist ja käitumist organisatsioonis. Töötaja vaatenurgast võimaldab iseenda leppe sisu ja tekke põhjustest arusaamine hinnata objektiivsemalt tööandjapoolsete kohustuste täitmist ja enda panust töösuhte hoidmiseks ja arendamiseks.

Teoreetilises kirjanduses on väljapakutud mitmeid erinevaid psühholoogilise leppe tunnuseid, millest lähtudes töötajate leppeid eristada ning grupeerida. Käesolevas töös võeti sihtasutuse töötajate hulgas psühholoogilise leppe uurimise lauseks D. Rousseau väljapakutud liigitus, mille kohaselt jagunevad lepped tehingulisteks, suhtepõhisteks, tasakaalustatuteks ja üleminekulepeteks. Seda eelkõige eesmärgiga leida seoseid paindlike töövormide kasutamise ja töötaja ootuste, mis puudutavad töötaja ja tööandja vastastikuseid kohustusi, vahel. Seega viidi läbi SA Archimedes töötajate hulgas küsitlus, selgitamaks psühholoogilise leppe ning paindlike töövormide vahelisi seoseid. Paindlike töövormide käsitleti uuringus tähtjalist ja tähtajatut töölepingut, aja- ning kohapaindlikkuse erinevaid vorme.

Küsitluse tulemusel saab öelda, et sihtasutuse töötajate psühholoogiline lepe on pigem suhtel põhinev ja tasakaalustatud. Tehingulise ja üleminekuleppe tunnustele antud hinnangud olid keskmisel oluliselt madalamad. Töötaja ja tööandja kohustustele ja lubaduste täitmisele antud hinnangute osas võib aga täheldada, et töötajad tajuvad enda kohustusi üldjuhul tugevamalt kui tööandja omi. Samuti on täheldatavad teatud töötaja vanusest ja tööstaažist tulenevad erisused psühholoogilise leppe tunnustele antud hinnangute osas.

Tähtjalise ja tähtajatu töölepingutega töötajate psühholoogiliste lepete tulemusi hinnates selgus, et varasemad teoreetilised käsitlused tähtjaliste töösuhete ja tehingulise psühholoogilise leppe tunnuste vahelise seose osas peavad ka sihtasutuse töötajate hulgas paika. Töötajad tunnetavad vastastikuseid kokkuleppeid lühiajalistena ning tööülesandeid selgepiiriliste ja konkreetsetena. Siiski ei esine aga tähtjalise ja tähtajatu töölepinguga töötajate tasakaalustatud ja suhetel põhineva leppe tunnuste osas erisusi. Teiste paindlike töövormide ja leppe tunnusjoonte vahel aga statistiliselt olulisi seoseid küsitluse tulemusena välja tuua ei ole võimalik. Huvitava aspektina tõusis esile vaid fakt, et kontoris töötavad töötajad tunnetasid üleminekuleppele omaseid aspekte, nagu näiteks usaldamatus tööandja vastu või ebakindlus, tugevamalt kui need töötajad, kellele oli võimalik kasutada igapäevatöös ka kaugtöö võimalusi või tegid seda regulaarselt.

Töös vaadeldi ka teiste aspektide, nagu hinnang paindliku töövormi kasutamise põhjustele, alla 14-aastaste laste olemasolu, töö kõrvalt õppimine või teise töö omamine, seoseid psühholoogilise leppe tüübi kujunemisele. Selles osas tuleb tõdeda, et olulisi seoseid eelnimetatud asjaolude ja psühholoogilise leppe erinevatele tunnusjoontele antud hinnangute osas ei tuvastatud. Mõneti mõjutas laste olemasolu pere tähtajalise töölepinguga töötajate ootusi tegevuste lühiajalisuse ja konkurentsivõime osas ning näitas, et need töötajad loodavad tööandjalt siiski kindlamat ja pikemaajalist töösuhet. Paindliku igapäevase tööaja ja töökohaga töötavad töö kõrvalt õppijad hindasid enam töötaja konkurentsivõime tõstmist puudutavaid kohustusi.

Töötaja psühholoogilise leppe kujunemist mõjutavad väga paljud erinevad tegurid, mida üldjoontes võib jagada töötaja isikust ja organisatsioonist tulenevateks. Seega on teatud osas tööandjal võimalik neid mõjutegureid erinevas töösuhte kujunemise faasis mõjutada ja kujundada. Samas on teatud osas tegemist vaid töötajast tulenevate aspektidega, mida tööandja saab vaid teadmiseks võtta ja millega arvestada. Töö autori hinnangul on kõige olulisemaks hetkeks, mil tööandjal on võimalik töötaja psühholoogilise leppe kujunemist suunata, värbamisprotsess, s.o alustades töökuulutusest kuni konkreetsete kokkulepeteni lepingu sõlmimisel. Organisatsiooni üldine personalipoliitika, s.h nii töökohaväliste kui – siseste paindlike töövormide kasutamine või kasutamisevõimaluste loomine, omab samuti rolli töötaja ootuste kujunemisele vastastikustest kohustustest.

Kuivõrd psühholoogiline lepe võib olla ajas muutuv, siis on tööandjal oluline järgida, et töötajale antav teave, sealhulgas paindlike töövormide kasutamise võimaluste või piirangute kohta, oleks järjepidev ja muudatused varasemalt väljendatud soovides ja nõudmistes põhjendatud. Arvestades, et nii töötaja kui tööandja vajadused töökorralduslike muudatuste osas võivad samuti aja jooksul muutuda, siis on võimalik näiteks arenguveestlusi kasutada selleks, et vastastikuseid ootusi kindlate ajaperioodide järel läbi rääkida.

Kokkuvõttes võib öelda, et konkreetne töövorm on vaid üks aspekt paljudest, mis võib töötaja psühholoogilise leppe sisu kujundada. Olulisimad erinevused töötajate

psühholoogilise leppe puhul tulevad välja seoses erineva töökohavälise paindlikkusega, s.o käesoleva töö raames läbiviidud uuringu puhul tähtajatu ja tähtajalise töölepinguga töötavate töötajate osas. Seega võiks edaspidistes paindlike töövorme käsitlevates uuringutes pöörata pigem tähelepanu just erineva lepingulise vormiga töötavate töötajate ootustele vastastikustes suhetes tööandjaga. Teiste paindlike töövormide kasutamise võimaldamine või mittevõimaldamine võib küll mõjutada töötaja suhtumist tööandjasse, kuid konkreetsed erisused, võrreldes teiste töötajatega võivad esile kerkida vaid üleminekuleppe tunnuseid puudutavaid aspektide osas ehk omada seoseid psühholoogilise leppe muutumisega või olla aluseks töösuhte lõpetamisel. Paindlikust igapäevasest töökorraldusest, s.t selle võimalikkusest ja kokkulepete tingimustest võiks rääkida nii uue töötaja värbamisel kui ka arenguvestluste käigus. Oluline on ka tööandja esindajatelt tuleva informatsiooni järjepidevus. Selgete põhimõtete olemasolul ja nende ühetaoline kohaldamine organisatsioonis tervikuna ei tekita töötajas ootusi, mida tööandja tegelikkuses ei ole valmis täitma või mille täitmatajätmine võib viia töötaja rahulolematuseni.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., Shockley, K. M.** Work family conflict and flexible work arrangements: deconstructing flexibility. – *Personnel Psychology*, 2012, pp 1-32.
2. **Anderson, N., Schalk, R.** The psychological contract in retrospect and prospect. – *Journal of Organizational Behaviour*, Vol 19, 1998, pp 637-647.
3. **Anspal, S., Karu, M.** Paindlikud töövormid Euroopas ja Eestis. – *Töö ja pere. Paindlik töökorraldus ja lastevanemate tööhõive*. Toimetajad B. Vaher, K. Seeder. Tallinn: AS Ajakirjade Kirjastus, 2007, lk 147-162.
4. **Bellou, V.** Shaping Psychological Contracts in the Publik and Private sectors: a human Resources Management Perspetive. – *International Public Management Journal*, 10:3, 2007, pp 327-349.
5. **Chambel, M. J., Castanheira, F.** Different temporary work status, different behaviours in organization. – *Journal of Business and Psychology*, Vol 20, No 3 Spring 2006, pp 351-368.
6. **Collins, A. M., Cartwright, S., Hislop, D.** Homeworking: negotiating the psychological contract. – *Human Resource Management Journal*, 2012, pp 1-15.
7. **Conway, N., Briner, R. B.** Full-Time versus Par-Time Employees: Understanding the Links between Work Status, the Psychological Contract, and Attitudes. – *Journal of Vocational Behaviour*, 61, 2002, pp 279-301.
8. **Conway, N., Coyle-Shapiro, J. A-M.** The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. – *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 2012, pp 277-299.

9. **Coyle-Shapiro, J. A-M., Parzefall, M-R.** Psychological Contracts. The Sage Handbook of Organizational Behaviour, 2008, pp 17-34.
10. **De Cyper, N., De Witte, H.** The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being, and behavioural reports: A psychological contract perspective – Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79, 2006, pp 395-409.
11. **De Hauw, S., De Vos, A.** Millenials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations. – Journal of Business and Psychology, 25, 2010, pp 293-302.
12. **De Vos, A., Freese, C.** Sensemaking during organizational entry: Changes in newcomer information seeking and the relationalship with psychological contract fulfilment. – Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2011, 84, pp 288-314.
13. **Eamets, R., Anspal, S., Roosalu, T.** Tööturu paindlikkus ja paindlikud töövormid. – Tööturg 2005: aastakogumik. Statistikaamet. Toimetanud L. Haugas. Tallinn 2006, lk 63-71.
14. **Freese, C., Schalk, R.** How to measure the psychological contract? A critical criteriua-based review of measures. – South African Journal of Psychology, 38 (2), 2008, pp 269-286.
15. **Guest, D. E. (a)** Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analusis and review of the evidence. – International Journal of Management Reviews, Vol 5/6 Issue 1, 2004, pp 1-19.
16. **Guest D. E. (b)** The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract – Applied Psychology: An International Review, 2004, 53 (4), pp 541-555.
17. **Guest, D. E.** HRM and the Worker. Towards a New Psychological Contract. – Human Resource Managemenet. Edited by Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. New York: Oxford University Press, 2008, pp 128-146.
18. **Guest, D. E., Conway, N.** Communicating the psychological contract: an employer perspective. – Human Resource Management Journal, Vol 12, No 2, 2002, pp 22-38.

19. **Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S. Pitt-Catsoupes, M.** Defining and conceptualizing workplace flexibility. – *Community, Work & Family*, Vol 11, No. 2, 2008, pp 149-163.
20. **Hiltrop, J. M.** The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge of the 1990s'. – *European Management Journal*. Vol. 13, No. 3, 1995, pp 286-294. Viidatud Nel, P. S., Van Dyk, P. S., Haasbroek, G. D., Schultz, H. B., Soni, T. J., Werner, A. *Human Resources Management*. 6th ed. Oxford University Press Southern Africa 2004, 611 p. vahendusel.
21. **Holbeche, L.** The High Performance Organization. Creating dynamic stability and sustainable success. Amsterdam [etc.]: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005, 452 p.
22. **Jaakson, K., Kallaste, E.** Beyond flexibility: reallocation of responsibilities in the case of telework. – *New Technology, Work and Employment* 25:3, 2010, pp 196-209.
23. **Janssen, M., Sels, L., Van den Brande, I.** Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solutions. – *Human Relations*, Vol 56 (11), 2003, pp 1349-1378.
24. **Karu, M.** Paindlikud töövormid töö- ja pereelu ühitamisel. – *Töö ja pere. Paindlik töökorraldus ja lastevanemate tööhõive*. Toimetajad B. Vaher, K. Seeder. Tallinn: AS Ajakirjade Kirjastus, 2007, lk 5-34.
25. **Mann, S., Holdsworth, L.** The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health – *New Technology, Work and Employment*, Vol 18, No 3, 2003, pp 196-211.
26. **Martínes-Sánchez, A., Vela-Jiménez, M-J., Pérez-Pérez, M., de-Luis-Carnicer, P.** The Dynamics of Labour Flexibility: Relationship between Employment Type and Innovativeness – *Journal of Management Studies* 48:4, 2011, pp 715-736.
27. **McFarlane Shore, L., Tetrick, L. E.** The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. – *Trends in Organizational Behaviour*, Volume 1. Edited by C. L. Cooper and D. M. Rousseau. John Wiley & Sons Ltd, 1994, pp 91-109.

28. **Millward, L. J., Hopkins, L. J.** Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment – Journal of Applied Social Psychology, Vol. 28, Issue 16, 1998, pp 1530-1556.
29. **Mätas, Egle** (SA Archimedes personalijuht). Autori üleskirjutus. Tartu, 8. aprill 2013.a.
30. **Porter, L. W., Lawler, E. E., Hackman, J. R.** Behaviour in organizations. McGraw-Hill Companies, New York, 1975. Viidatud Nel, P. S., Van Dyk, P. S., Haasbroek, G. D., Schultz, H. B, Soni, T. J., Werner, A. Human Resources Managemenet. 6th ed. Oxford University Press Southern Africa 2004, 611 p. vahendusel.
31. **Raja, U., Johns, G., Ntalianis, F.** The Impact of Personality on Psychological Contracts. - The Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 3, 2004, pp 350-367.
32. **Rau, B. L., Hyland, M. M.** Role conflict and flexible work arrangements: the effects on applicant attraction. – Personnel Psychology, 55, 2002, pp 111-136.
33. **Randmann, L.** Psühholoogiliste lepete osa töörahulolu kujunemises. – Estonian Social Science Online, 2004
[http://www.sotsioloogia.ee/vana/esso3/4/liina_randmann.htm]. 14.03.2013.
34. **Reincke, K.-J.** Tasub teada. Mida tahab noor tööotsija? – Äripäev, 30. aprill 2013, lk 6.
35. **Rousseau, D. M.** New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. – Journal of Organizational Behaviour, Vol 11, 1990, pp 389-400.
36. **Rousseau, D. M., Tijoriwala, S. A.** Assessing psychological contracts: Issues, alternatiives and measures. – Journal of Organizational Behaviour, Vol 19, 1998, pp 679-695.
37. **Rousseau, D. M.** Psychological Contract Inventory. Technical Report. Version 2: Februari 2000. [http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf]. 14.03.2013.

38. **Rousseau, D. M.** Schema, promise and mutuality: The building blocks of psychological contract. – *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol 74, 2001, pp 511-541.
39. **Rousseau, D. M.** Psychological Contract Inventory. Employee and Employer Obligations. The Heinz School, Carnegie Mellon University, 05.01.2008 [http://wpweb2.tepper.cmu.edu/facultyadmin/upload/url3_1296011194484_Psychological_Contract_Inventory_2008.pdf]. 10.02.2013.
40. **Seeder, K., Kala, A.** Paindlikud töövormid? – Eesti Kaugtöö Ühing, 11.12.2009 [http://www.smartwork.ee/images/files/Tootukassa_koolitus_07102009_slaidid%282%29.pdf]. 19.01.2013.
41. **Sels, L., Janssens, M., van den Brande, I.** Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. – *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 2004, pp 461-488.
42. **Shore, L. M., Barksdale, K.** Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. – *Journal of Organizational Behaviour*, Vol 19, 1998, pp 731-744.
43. Sihtasutuse Archimedes koosseisutabel 01.02.2013 arvete jaotuse aluseks. Kinnitatud 10.02.2013. (sihtasutuse akt)
44. Sihtasutuse Archimedes põhikiri. Kinnitatud 29.03.2012. [<http://archimedes.ee/sihtasutus/pohikiri/>]. 19.03.2013.
45. Sihtasutuse Archimedes struktuur. Seisuga oktoober 2012. [<http://archimedes.ee/sihtasutus/struktuur/>]. 19.03.2013.
46. Sihtasutuse Archimedes töösisekorraeeskiri. Protseduur OP 204/V7. Kinnitatud 27.01.2012. (sihtasutuse protseduur)
47. **Sullivan, C.** What's in a name? Definition and conceptualisations of teleworking and homeworking. – *New Technology, Work and Employment*, Vol 18, No 3, 2003, pp 158-165.
48. **Tietze, N., Nadin, S.** The psychological contract and the transition from Office-based to home-based work. – *Human Resource Management Journal*, Vol 21, No 3, 2011, pp 318-334.

49. Töölepingu seadus. Vastu võetud Riigikogus 17. detsembril 2008. a – Riigi Teataja I osa, 2009, nr 5, art 35.
50. **Van Dyk, P. S.** Introduction to Human Resources Management. – Human Resources Management. 6th ed. Coordinating autor P. S. Nel. Oxford University Press Southern Africa, 2004, pp 3-32.
51. **Van Dyk, P. S., Nel, P. S.** The human being as an employee. – Human Resources Management. 6th ed. Coordinating autor P. S. Nel. Oxford University Press Southern Africa, 2004, pp 33-51.
52. **Wallace, C.** Work Flexibility in Eight European Countries: A Cross-national Comparison. – Sociologický časopis/Czech Sociological Review, 2003, Vol 39, No 6, pp 773-794.
53. **Whittle, A., Mueller, F.** „I could be dead for two weeks and my boss would never know“: telework and the politics of representation. – New Technology and Employment Vol 24, No 2, 2009, pp 131-143.

LISAD

Lisa 1 Ankeetküsimustik

HEA TÖÖKAASLANE

Käesoleva küsimustiku eesmärgiks on uurida töötajate psühholoogilise leppe erisusi erinevate töövormide puhul. Uuring viiakse läbi Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas kirjutatava magistritöö „Paindlikud töövormid ja psühholoogiline lepe SA Archimedes näitel“ raames.

Alltoodud küsimustik jaguneb kolmeks osaks. Esimeses osas soovin saada üldist teavet töötaja sõlmitud töölepingu ja igapäevase töökorralduse kohta. Teine osa käsitleb töötaja hinnangut enda ja tööandja käitumisele ja võetud kohustustele. Kolmandas osas palun vastata mõnele küsimusele vastaja demograafiliste andmete kohta.

Küsimustik on anonüümne ja tulemusi analüüsitakse ainult üldistatud kujul.

Vastamiseks kulub ca 20 minutit.

I TÖÖSUHE JA -KORRALDUS SIHTASUTUSES ARCHIMEDES

Palun tõmba ring ümber iga väite puhul ühele vastusevariandile, mis iseloomustab Sinu töölepingut ja tööandjaga kokkulepitud töökorraldust.

1. Minu tööleping on:

- A. Tähtajatu
- B. Tähtajaline

See on:

- 1. Minu soov ja ettepanek tööandjale
- 2. Pigem mulle sobiv
- 3. Pigem tööandjale sobiv
- 4. Tööandja soov ja ettepanek mulle

2. Tööaeg töölepingu kohaselt on:

- A. Täistööaeg, s.o 40 h nädalas
- B. Osaline tööaeg, s.o alla 40 h nädalas

See on:

- 1. Minu soov ja ettepanek tööandjale

2. Pigem mulle sobiv
3. Pigem tööandjale sobiv
4. Tööandja soov ja ettepanek mulle

3. Igapäevase tööaja kasutamine:

- A. Täidan tööülesandeid kindlatel tööandjaga kokkulepitud kellaaegadel (nt üldjuhul 9.00-17.30)
- B. Minu tööaja algus ja lõpp on paindlik, s.o alustan ja lõpetan vastavalt vajadusele varem või hiljem

See on:

1. Minu soov ja ettepanek tööandjale
2. Pigem mulle sobiv
3. Pigem tööandjale sobiv
4. Tööandja soov ja ettepanek mulle

4. Täidan igapäevaseid tööülesandeid (v.a lähetused):

- A. Ainult kontoris
- B. Tavapäraselt kontoris, kuid vajadusel on võimalik täita tööülesandeid kodus
- C. Regulaarselt (s.o iganädalaselt) nii kontoris kui kodus
- D. Valdavalt väljaspool kontorit, nt kodus

See on:

1. Minu soov ja ettepanek tööandjale
2. Pigem mulle sobiv
3. Pigem tööandjale sobiv
4. Tööandja soov ja ettepanek mulle

II PSÜHHOLOOGILINE LEPE

▪ TÖÖTAJA KOHUSTUSED

Palun hinda mil määral alljärgnevad väited iseloomustavad Sinu käitumist ja endale võetud kohustusi. Väidete hindamiseks kasuta 5-pallilist skaalat, kus:

1- KINDLASTI MITTE; 2- ÜLDISELT EI; 3- MÕNEVÕRRA; 4- ÜLDISELT JAH; 5- KINDLASTI JAH

Palun tõmba endale sobivaimale vastusevariandile ring ümber.

1.	Võin oma töösuhte lõpetada igal ajal kui ma seda soovin	1	2	3	4	5
2.	Mul on kerge muuta oma tööharjumusi ja täita uusi ülesandeid	1	2	3	4	5
3.	On loomulik, et nõudmised minu tööle muutuvad suuremaks, (tulen toime üha kõrgemate tööstandarditega)	1	2	3	4	5
4.	Tööalaselt täidan vaid neid ülesandeid, mida minult nõutakse.	1	2	3	4	5

5.	Püüan leida võimalusi oma oskuste ja teadmiste arendamiseks, mis suurendaksid minu väärtust organisatsiooni jaoks	1	2	3	4	5
6.	Loon ka väljaspool oma organisatsiooni suhteid, mis suurendaksid minu karjäärivõimalusi	1	2	3	4	5
7.	Kavatsen töötada selles organisatsioonis pikemat aega	1	2	3	4	5
8.	Mind ei seo organisatsiooniga mingid tulevikku suunatud kohustused	1	2	3	4	5
9.	Ma olen nõus mõneti enam pingutama ja panustama oma organisatsiooni heaks	1	2	3	4	5
10.	Ma pean õigeks pikemaajalisi töösuhteid organisatsiooniga	1	2	3	4	5
11.	Täiendan pidevalt oma teadmisi ja oskusi, et suurendada oma võimalusi saada tööd mõnes teises organisatsioonis	1	2	3	4	5
12.	Ma võin organisatsioonist lahkuda mil iganes soovin	1	2	3	4	5
13.	Tihti suhtun organisatsiooni probleemidesse kui isiklikesse	1	2	3	4	5
14.	Organisatsioonis täidan vaid neid ülesandeid, mille eest mulle makstakse	1	2	3	4	5
15.	Püüan end pidevalt muuta kasulikuks oma tööandjale	1	2	3	4	5
16.	Püüan olla ametialaselt nähtav ka väljaspool oma organisatsiooni (olla atraktiivne ka teistele tööandjatele)	1	2	3	4	5
17.	Minu tööalased kohustused ja vastutus on selgelt määratletud ja piiritletud	1	2	3	4	5
18.	Minu tulevikuplaanid ei ole seotud selle organisatsiooniga	1	2	3	4	5
19.	Tunnen kohustust kaitsta ja hoida organisatsiooni mainet	1	2	3	4	5
20.	Täidan vaid neid tööalaseid ülesandeid, mis tööle asumisel olid töölepingus ja ametijuhendis määratletud.	1	2	3	4	5
21.	Soovin jätkata töötamist selles organisatsioonis	1	2	3	4	5
22.	Ma ei tunne mingisugust kohustust jääda pikemaks ajaks sellesse organisatsiooni	1	2	3	4	5
23.	Püüan pidevalt parandada oma oskusi, et suurendada oma väärtust ja vajalikkust organisatsiooni jaoks.	1	2	3	4	5
24.	Ma pidevalt täiendan end, et parandada oma võimalusi tööturul	1	2	3	4	5
25.	Eelistan töötada ühes organisatsioonis pikemat aega	1	2	3	4	5
26.	Tunnen kohustust olla paindlik ja täita pidevalt erinevaid ülesandeid	1	2	3	4	5
27.	Tunnen kohustust ja vastutust oma organisatsiooni ees	1	2	3	4	5

28.	Õpin juurde oskusi, mis võimaldavad mul pikka aega olla organisatsioonile kasulik	1	2	3	4	5
29.	Minu kohustus on täita vaid väga kindlaid ülesandeid	1	2	3	4	5
30.	Ma olen nõus võtma uusi töölaseid kohustusi	1	2	3	4	5
31.	Pean loomulikuks, et organisatsiooni areng määrab minu tööülesanded (mis seoses sellega muutuvad)	1	2	3	4	5
32.	Otsin pidevalt võimalusi enda arendamiseks ja karjääri tegemiseks oma organisatsioonis	1	2	3	4	5
33.	Püüan leida endale ülesandid, mis suurendaksid minu võimalusi saada tööd mõnes teises organisatsioonis	1	2	3	4	5
34.	Tunnen teatud emotsionaalset seotust organisatsiooniga	1	2	3	4	5
35.	Mul ei ole kavas vahetada töökohta	1	2	3	4	5

▪ **TÖÖANDJA KOHUSTUSED**

Palun hinnake mil määral alljärgnevad väited iseloomustavad Sinu tööandja/juhi käitumist ja kohustusi, mis tal võiks olla Sinu kui töötaja suhtes. Väidete hindamiseks kasutage 5-pallilist skaalat, kus:

1- KINDLASTI MITTE; 2- ÜLDISELT EI; 3- MÕNEVÕRRA; 4- ÜLDISELT JAH; 5- KINDLASTI JAH

Palun tõmmake Sulle sobivale vastusevariandile ring ümber.

36.	Tööandja on loonud minuga vaid lühiajalise töösuhte	1	2	3	4	5
37.	Tööandja on huvitatud minu isiklikust heaolust	1	2	3	4	5
38.	Tööandja on loonud töötajatele organisatsioonisisese erialase arengu võimalused	1	2	3	4	5
39.	Tööandja aitab mul saavutada võimalikult kõrgeid töötulemusi	1	2	3	4	5
40.	Tööandja tagab mulle töö nii kaua kui ma olen organisatsioonile vajalik	1	2	3	4	5
41.	Tööandja võimaldab mul omandada oskusi, mis muudavad mind tööturul konkurentsivõimeliseks	1	2	3	4	5
42.	Tööandja nõuab minult vaid konkreetsete ülesannete täitmist	1	2	3	4	5
43.	Tööandja on loonud stabiilse töösuhte (tagab pideva töö)	1	2	3	4	5
44.	Tööandja esitab mulle vaid kindlaid ning piiratud nõudmisi	1	2	3	4	5
45.	Minu tööandja aitab mul toime tulla uute tööalaste väljakutsetega	1	2	3	4	5
46.	Tööandja pakub mulle organisatsioonisiseseid	1	2	3	4	5

	arenguvõimalusi					
47.	Tööandja pole loonud minuga tööalast suhet, mis kohustaks teda mind pikemalt organisatsioonis kinni hoidma või tulevikus uuesti palkama	1	2	3	4	5
48.	Tööandja on loonud tasusüsteemi, mis tagab õiglase ja võrdse tasustamise	1	2	3	4	5
49.	Tööandja on loonud püsiva töötasu ja soodustuste süsteemi, millega saan arvestada	1	2	3	4	5
50.	Tööandja arvestab minuga vaid minu töökohustuste piirides	1	2	3	4	5
51.	Tööandja on loonud võimalused teadmiste ja oskuste arendamiseks	1	2	3	4	5
52.	Tööandja hoolib töötajatest ja püüab lahendada nende probleeme	1	2	3	4	5
53.	Minu töösuhe on ajaliselt piiratud	1	2	3	4	5
54.	Tööandja võimaldab mulle koolitust vaid kitsalt minu tööülesannete täitmise vajadusi silmas pidades	1	2	3	4	5
55.	Tööandja toetab mind uute kõrgemate eesmärkide saavutamisel	1	2	3	4	5
56.	Tööandja soodustab organisatsioonisisest karjääri tegemist	1	2	3	4	5
57.	Tööandja on loonud turvalise töösuhted (lepingud, sotsiaalsed tagatised, tasusüsteem jne)	1	2	3	4	5
58.	Minu töökohustused on sellised, mis võimaldavad suurendada minu konkurentsivõimet tööturul	1	2	3	4	5
59.	Otsuseid vastu võttes arvestab tööandja töötajate huvide ja vajadustega	1	2	3	4	5
60.	Minu tööülesanded on konkreetset ja tööandja poolt täpselt määratletud	1	2	3	4	5
61.	Töö mida ma teen loob mulle potentsiaalsed võimalused saada tööd ka väljaspool organisatsiooni	1	2	3	4	5
62.	Tööandja muretseb töötajate igakülgse heaolu eest (üldine tööelu kvaliteet)	1	2	3	4	5
63.	Tööandja on loonud organisatsioonisiseseid edutamisevõimalused	1	2	3	4	5
64.	Tööandja on loonud minuga lühiajalise töösuhte	1	2	3	4	5
65.	Minu töösuhe on selline, mis ei takista töötamist ka väljaspool organisatsiooni (teistes organisatsioonides)	1	2	3	4	5
66.	Tööandja on huvitatud püsiva töötajaskonna säilitamisest ja	1	2	3	4	5

	teeb sellesuunalisi pingutusi					
67.	Tööandja aitab mul toime tulla üha suuremate nõudmiste ja kõrgemate tööstandarditega.	1	2	3	4	5
68.	Minu töö võimaldab mul luua kontakte, mis loovad võimalusi leida tööd ka teistes organisatsioonides.	1	2	3	4	5
69.	Tööandja toetab mõõduka riski võtmist ja uuenduste rakendamist	1	2	3	4	5
70.	Tööandja võtab vastutuse organisatsiooni tuleviku eest, tagades sellega turvalise töökeskkonna	1	2	3	4	5

▪ **PSÜHHOLOOGILISTE LEPETE MUUTUMINE**

Palun hinnake alljärgnevaid väiteid selle alusel, kuivõrd need iseloomustavad Sinu ja tööandja/juhi vahelist suhet. Väidete hindamiseks kasutage 5-pallilist skaalat, kus:

1- KINDLASTI MITTE; 2- ÜLDISELT EI; 3- MÕNEVÕRRA; 4- ÜLDISELT JAH; 5- KINDLASTI JAH

Palun tõmmake Sulle sobivaimale vastusevariandile ring ümber.

71.	Tööandja varjab töötajate eest informatsiooni	1	2	3	4	5
72.	Tööandja nõuab rohkem tööd vähema tasu eest	1	2	3	4	5
73.	Tööandja nõuab töötajatelt suuremat panust kui ise vastu annab	1	2	3	4	5
74.	Tööandja ei usalda oma töötajaid	1	2	3	4	5
75.	On raske ennustada milliseks kujuneb tööandja töösuhe minuga	1	2	3	4	5
76.	Tasud ja soodustused vähenevad järgmiste aastate jooksul	1	2	3	4	5
77.	Tööandja teeb muudatusi töötajaid nendesse kaasamata	1	2	3	4	5
78.	Minu tulevik on ebakindel selles töösuhtes	1	2	3	4	5
79.	Tööandja kohustused töötajate suhtes on ebakindlad	1	2	3	4	5
80.	Tööandja kohustused minu suhtes on ebakindlad	1	2	3	4	5
81.	Tööandja ei jaga töötajatega olulist informatsiooni	1	2	3	4	5
82.	Palgad on aja jooksul vähenenud või jäänud samale tasemel	1	2	3	4	5

▪ **PSÜHHOLOOGILISTE LEPETE TÄITMINE**

Mõttele palun oma praeguse töö ja tööandja peale ja hinda mõlemapoolset kohustuste täitmist.

<p>Kuivõrd teie tööandja täidab teie ees võetud kohustusi?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Üldse ei täida 2. Vähesel määral 3. Keskmiselt 4. Enamasti täidab 5. Alati täidab 	<p>Kuivõrd teie täidate oma tööandja suhtes võetud kohustusi?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Üldse ei täida 2. Vähesel määral 3. Keskmiselt 4. Enamasti täidan 5. Alati täidan
<p>Kuivõrd teie tööandja täidab antud lubadusi?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Üldse ei täida 2. Vähesel määral 3. Keskmiselt 4. Enamasti täidab 5. Alati täidab 	<p>Kuivõrd teie täidate tööandjale antud lubadusi?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Üldse ei täida 2. Vähesel määral 3. Keskmiselt 4. Enamasti täidan 5. Alati täidan

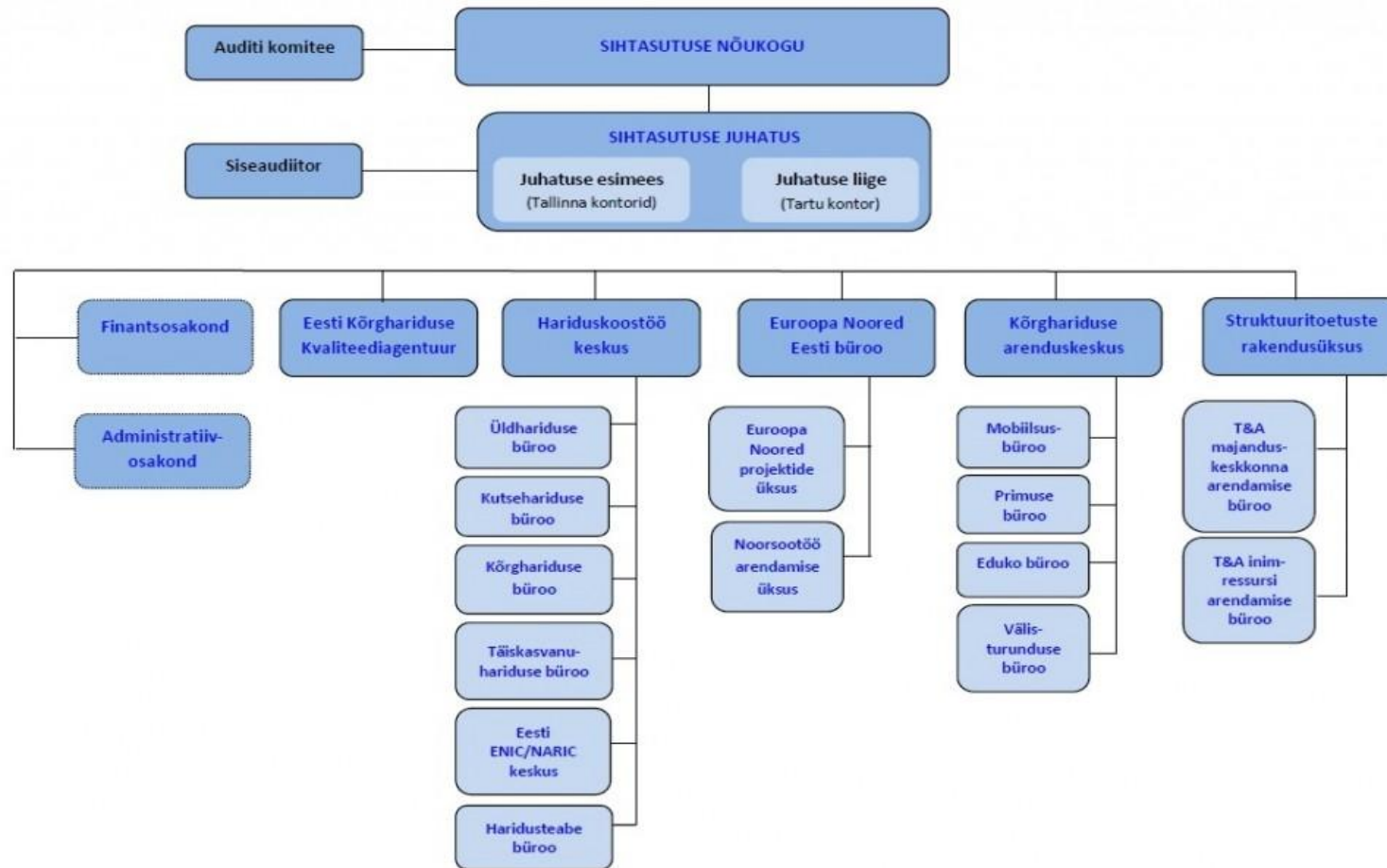
III ANDMED VASTAJA KOHTA

Palun vasta alljärgnevatele küsimustele, tõmmates Sinu kohta käivale vastusevariandile ring ümber.

<p>Olen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Naine 2. Mees 	<p>Minu peres on alla 14-aastaseid lapsi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jah 2. Ei
<p>Vanus:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. kuni 35 2. 36-50 3. 51 või vanem 	<p>Minu elukoht (kodu) asub minu töökohaga samas linnas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jah 2. Ei
<p>SA-s Archimedes olen töötanud:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. kuni 1 aasta 2. 1-7 aastat 3. enam kui 7 aastat 	<p>Töö kõrvalt õpin kõrg- või kutsekoolis:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jah 2. Ei
	<p>Lisaks tööle sihtasutuses täidan regulaarselt ülesandeid ka mõnes teises organisatsioonis:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jah 2. Ei

Täna Sind küsimustele vastamise eest!

Lisa 2 SA Archimedes struktuur



Allikas: SA Archimedes kodulehekül (http://archimedes.ee/sihtasutus/struktuur/)

Lisa 3 Intervjuu küsimused

1. Mis oli küsitluste tulemusi vaadates üllatav ja mis ootuspärane?
2. Kas küsitluste tulemusi on võimalik arvestada sihtasutuse personalipoliitika edaspidisel kujundamisel?
3. Millised on paindliku töökorralduse rakendamise võimalused ja põhimõtted sihtasutuses?
4. Kas sihtasutusel on plaan täpsustada paindlikku töökorralduse rakendamise võimalusi ka organisatsiooni sisestes regulatiivaktides?

Lisa 4 Psühholoogiline lepe eri vanuses ja staažiga töötajatel

Tabel 1. Psühholoogiline lepe eri vanuses töötajate hulgas

	Vanus			Erinevuste statistiline olulisus
	Kuni 35	35-50	51 ja vanem	p<0,05
Tegevuste piiratus	2,80	2,70	2,63	0,822
Tegevuste lühiajalisus	2,78	2,72	2,74	0,965
Lojaalsus	3,68	3,71	3,84	0,662
Stabiilsus	3,90	3,78	4,19	0,203
Areng (org. sees)	3,65	3,45	3,37	0,334
Konkurentsivõime	3,46	3,31	2,83	0,010
Dünaamilisus	3,69	3,68	3,63	0,944
Usaldamatus	2,01	2,01	1,75	0,592
Ebakindlus	2,35	2,28	1,75	0,138
Tasu vähenemine	2,35	2,38	2,11	0,735

Allikas: autori arvutused (n=73)

Tabel 2. Psühholoogiline lepe eri tööstaažiga töötajate hulgas

	Tööstaaž			Erinevuste statistiline olulisus
	alla 1 aasta	1-7 aastat	üle 7 aasta	p<0,05
Tegevuste piiratus	2,89	2,72	2,77	0,732
Tegevuste lühiajalisus	3,14	2,71	2,63	0,065
Lojaalsus	3,91	3,66	3,69	0,282
Stabiilsus	4,13	3,83	3,86	0,273
Areng (org. sees)	3,90	3,54	3,29	0,023
Konkurentsivõime	3,48	3,35	3,18	0,378
Dünaamilisus	3,88	3,69	3,45	0,122
Usaldamatus	1,71	2,06	1,94	0,370
Ebakindlus	2,33	2,31	2,08	0,627
Tasu vähenemine	2,04	2,39	2,35	0,489

Allikas: autori arvutused (n=72)

Lisa 5 Psühholoogilist lepet iseloomustavad tunnused erinevate paindlike töövormide lõikes

Tabel 1. Psühholoogiline lepe tähtajalise ja tähtajatu töölepinguga töötajate puhul

	Tähtajatu TL (M)	Tähtajaline TL (M)	Erinevuste statistiline olulisus ($p < 0,05$)
Tegevuste piiratus	2,62	3,09	0,009
Tegevuste lühiajalisus	2,56	3,29	0,000
Lojaalsus	3,70	3,74	0,995
Stabiilsus	3,89	3,84	0,738
Areng (org. sees)	3,51	3,63	0,500
Konkurentsivõime	3,32	3,38	0,734
Dünaamilisus	3,66	3,72	0,687
Usaldamatus	1,94	2,12	0,264
Ebakindlus	2,09	2,75	0,003
Tasu vähenemine	2,30	2,45	0,426

Allikas: autori arvutused (n=73)

Tabel 2. Psühholoogiline lepe täis- ja osatööajaga töölepinguga töötajate puhul

	Täistööajaga TL (M)	Osatööajaga TL (M)	Erinevuste statistiline olulisus ($p < 0,05$)
Tegevuste piiratus	2,73	2,93	0,560
Tegevuste lühiajalisus	2,74	2,87	0,526
Lojaalsus	3,69	3,90	0,370
Stabiilsus	3,87	4,02	0,770
Areng (org. sees)	3,52	3,78	0,420
Konkurentsivõime	3,36	3,13	0,432
Dünaamilisus	3,67	3,78	0,519
Usaldamatus	2,01	1,71	0,341
Ebakindlus	2,29	2	0,504
Tasu vähenemine	2,37	2	0,308

Allikas: autori arvutused (n=73)

Tabel 3. Psühholoogiline lepe igapäevase kindla ja paindliku tööajaga töötajate puhul

	Kindel tööaeg (M)	Paindlik tööaeg (M)	Erinevuste statistiline olulisus (p<0,05)
Tegevuste piiratus	2,93	2,54	0,021
Tegevuste lühiajalisus	2,70	2,79	0,484
Lojaalsus	3,69	3,75	0,888
Stabiilsus	3,95	3,82	0,238
Areng (org. sees)	3,55	3,57	0,688
Konkurentsivõime	3,34	3,36	0,910
Dünaamilisus	3,67	3,79	0,595
Usaldamatus	1,95	2,01	0,637
Ebakindlus	2,29	2,23	0,750
Tasu vähenemine	2,38	2,26	0,452

Allikas: autori arvutused (n=72)

Tabel 4. Psühholoogiline lepe erineva töö tegemise koha puhul

	Ainult kontor (M)	Peamiselt kontor (M)	Kontor ja muu koht (M)	Erinevuste statistiline olulisus (p<0,05)
Tegevuste piiratus	2,96	2,70	2,53	0,250
Tegevuste lühiajalisus	2,94	2,70	2,69	0,443
Lojaalsus	3,54	3,80	3,50	0,155
Stabiilsus	3,77	3,92	3,89	0,562
Areng (org. sees)	3,57	3,59	3,19	0,136
Konkurentsivõime	3,41	3,31	3,36	0,874
Dünaamilisus	3,67	3,71	3,49	0,356
Usaldamatus	2,34	1,86	1,94	0,038
Ebakindlus	2,75	2,14	1,97	0,030
Tasu vähenemine	2,68	2,24	1,97	0,114

Allikas: autori arvutused (n=73)

Lisa 6 Psühholoogilise leppe tunnuste vaheline korrelatsioon

	Lühi- ajalisus	Dünaami- lisus	Piiratus	Areng	Konkurentsi- võime	Lojaalsus	Stabiilsus	Usaldamatus	Tasu vähenemine	Ebakindlus
Lühiajalisus	1	-,134	,303**	-,170	,047	-,242*	-,308**	,172	,106	,450**
Dünaamilisus	-,134	1	-,346**	,707**	,494**	,722**	,468**	-,414**	-,366**	-,361**
Piiratus	,303**	-,346**	1	-,146	-,240*	-,247*	-,100	,062	,134	,089
Areng	-,170	,707**	-,146	1	,330**	,593**	,500**	-,320**	-,370**	-,399**
Konkurentsi- võime	,047	,494**	-,240*	,330**	1	,215	-,080	,121	,053	,069
Lojaalsus	-,242*	,722**	-,247*	,593**	,215	1	,652**	-,471**	-,413**	-,481**
Stabiilsus	-,308**	,468**	-,100	,500**	-,080	,652**	1	-,434**	-,504**	-,553**
Usaldamatus	,172	-,414**	,062	-,320**	,121	-,471**	-,434**	1	,584**	,630**
Tasu vähenemine	,106	-,366**	,134	-,370**	,053	-,413**	-,504**	,584**	1	,574**
Ebakindlus	,450**	-,361**	,089	-,399**	,069	-,481**	-,553**	,630**	,574**	1

Allikas: autori koostatud (Pearsoni korrelatsioon **p<0,01; *p<0,05)

SUMMARY

FLEXIBLE FORMS OF WORK AND PSYCHOLOGICAL CONTRACT BASED ON ARCHIMEDES FOUNDATION

Katrina Koha

The development of technology has had a significant impact on the contemporary relationship between employer and employee. Expectations on the employee, employer, content of the job and organization have changed over time. In addition to development of technology, the situation in labor market and in the wider economic environment forces more and more employers and job seekers to give up the traditional full-time permanent contracts. New solutions for finding and keeping the best employees, or finding a workplace that complies with certain personal needs are looked for. That is the reason for the introduction of many flexible work arrangements concerning different aspects of everyday working conditions.

Although the relationship between employer and employee is regulated by the formal employment contract, there are many reciprocal expectations that are not written down. These expectations and their fulfillment are related to the employee's work performance, job satisfaction and motivation to contribute to the development and success of the organization. The term psychological contract has been introduced in management theory to explain these kinds of expectations that exist in individual's minds. Rousseau defines the psychological contract as a set of individual's beliefs concerning the mutual obligations that exist between the individual and the employer (Coyle-Shapiro, Parzefall 2008: 20). These obligations arise out of the belief that a promise has been made either explicitly or implicitly and the fulfillment of promissory obligations by one party is contingent upon the fulfillment of obligations by the other.

The aim of this Masters' thesis is to determine the possibilities for the employer to guide the formation of the psychological contract of the employees who use different flexible forms of work. To achieve this aim the following research tasks have been posed:

- to explain the concept of psychological contract, describe its formation mechanism and development in time as well as to point out potential factors affecting the formation of this contract;
- to give an overview of the flexible forms of work and their purpose;
- to analyze the previous empirical studies and based on them find the relationship between different forms of work and psychological contract;
- to compile a questionnaire and carry out the study among employees of Archimedes Foundation;
- to identify the usage of flexible forms of work in Archimedes Foundation and the characteristics of the employees' psychological contract;
- to find the relationship between flexible work arrangements and the type of psychological contract and propose opportunities for employers to guide the formation of employee's psychological contract.

In theoretical part of the thesis the author presents the essence of the psychological contract and its different types. In addition the aspects of formation and transformation of the psychological contract are discussed. Flexibility in work place can be manifested in different forms. The most common are flextime, flexplace, functional and contractual flexibility, that can also be divided into many different forms. Finally the author provides an overview of the researches that cover the relationship between various flexible forms of work and types of psychological contracts.

In empirical part of the thesis the author carries out the questionnaire survey among the employees of Archimedes Foundation. The purpose is to find out how different types of flexible forms of work are used in the organization and if there is any difference in employee's psychological contract when using different forms of work. For the empirical survey Rousseau's questionnaire (2008; translated and complemented by Randmann) was

used. According to Rousseau four types of psychological contracts can be distinguished, *i.e.* relational, transactional, balanced and transitional psychological contracts (2000). A total of 73 employees participated in the survey, among who were employees working traditionally as well as those who have some kind of flexibility in their work arrangements.

As a conclusion of the survey the author can say, that the psychological contract among the employees of Archimedes Foundation can be characterized more as relational and balanced than transactional or transitional. Some differences between psychological contract and the usage of flexible forms of work exist, however they are not very clear and firm. The most significant differences in the psychological contract characteristics were between open-ended and fixed-term contract workers. Employees, with terminal contracts feel more that they have short term employment relationship in which the performance requirements and mutual obligations are unambiguously specified in comparison to employees with open ended contracts. A similar difference can also be seen between part and full time workers, however in this case the differences are not that significant.

The formation of psychological contract may be affected by many different factors which can be broadly divided into employee and organization based factors. The author of this thesis was also interested in why employees use different forms of work and if the reasons are somehow connected to some aspects that are not related to work, *e.g.* family life. Analyzing these factors, no certain clear and strong relationship between having small children, living far from work place, studying or having another job and using flexible work arrangements can be distinguished. It is worth mentioning that in Archimedes Foundation the proposal to use traditional work arrangements comes more from the employer and the usage of flexible forms of work are more an initiative of the employee.

There are some ways how the employer can influence the formation of employee's psychological contract, even when his or her work arrangements are flexible. The main aspect is communication between employee and employer. In the authors opinion the most important moment which gives the employer a possibility to direct psychological contract development, is the recruitment process. Organization's general human resource policy,

including both external and internal use of flexible forms of work, can also affect the employee's expectations of mutual obligations. Also employer's everyday actions and information coming from the management plays an important role in what the employee can and may expect from this relationship. Since the psychological contract can change over time, it is important for the employer to provide consistent information, including the options or restrictions of flexible work arrangement. The employer should also bear in mind that the changes in previously expressed wishes and demands should be justified. Periodical performance reviews can be one method for the employer to get familiar with the reciprocal expectations, needs and goals of the employee. Frequent discussions between employer and employee can help to prevent the violation of the psychological contract by the employer. In conclusion the author finds that certain form of work can be only one aspect of many others that can affect the formation of psychological contract. Having clear principles for flexible work forms and implementing them consistently helps to not induce expectations that the employer is not ready to fulfill. Furthermore, it also prevents the possible dissatisfaction of the employee.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Katrina Koha (30.11.1982)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
„Paindlikud töövormid ja psühholoogiline lepe SA Archimedes näitel“,

mille juhendajad on Krista Jaakson ja Elar Killumets,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 22.05.2013